

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NIVEA KALIL OWCZARZAK

**PROPOSTA DE MELHORIA DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS DE
GOVERNANÇA DO HOTEL BLUMENAU – CURITIBA/PR**

CURITIBA

2016

NIVEA KALIL OWCZARZAK

**PROPOSTA DE MELHORIA DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS DE
GOVERNANÇA DO HOTEL BLUMENAU – CURITIBA/PR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à disciplina de Projeto de
Planejamento e Gestão em Turismo II, do Curso
de Turismo, Setor de Ciências Humanas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Esp. Deise Bezerra

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, e acima de tudo, à Deus, por nunca ter desistido dos meus sonhos e por se fazer presente em todos os passos da minha jornada das formas mais lindas imagináveis, principalmente por me carregar no colo nos momentos mais difíceis e me fazer seguir em frente.

Aos meus pais João Carlos Owczarzak e Nivea Maria Kalil Owczarzak. Agradeço pela compreensão da minha ausência devido a esse passo que eu estou dando, por cada palavra, por cada gesto de carinho e pelo habitual apoio incondicional que vocês dão aos meus sonhos. Sem vocês nada seria possível, esse sonho é nosso. Vocês são minha vida, amo vocês!

À minha irmã Vivian Kalil Owczarzak. Sou extremamente grata por ter exatamente o mesmo sangue que você, você é o meu motivo para sorrir. Obrigada por cada segundo de companheirismo, nunca desista dos seus sonhos e lembre-se sempre que se eu não estou desistindo eu devo isso à você. Te amo incondicionalmente!

Ao meu amor, noivo e futuro marido Israel Barth Rubio. Só tenho a agradecer por tudo o que é pra mim. Obrigada por compartilhar seus sonhos, suas conquistas, seus medos, seus projetos e sua vida comigo. Obrigada por me acompanhar em todos os aspectos da minha vida. Te amo desde sempre e tenho certeza de que a vida ao seu lado será plena e maravilhosa, como vem sido desde o momento em que te conheci.

Aos meus amigos, em especial ao grande amigo Álef Augusto Pontes de Souza França. Você sem dúvida foi a melhor pessoa que eu poderia ter conhecido nesses anos de faculdade e eu agradeço imensamente por ganhar um irmão com quem posso compartilhar tudo na vida, obrigada por ser meu companheiro de estudos, de projetos, de vida e de espírito.

Às minhas princesas Kelinha e Melody, que mesmo não entendendo o que é um TCC se mostraram presentes em todos os momentos e me fizeram entender o

que é um amor puro e completo, me passando confiança e me deixando um sentimento de “estar em família”.

À toda a equipe do Hotel Blumenau Curitiba, em especial às proprietárias e gestoras Alexane e Karla, que me acolheram de braços abertos e tornaram esse trabalho realizável. Obrigada por tudo!

Ao professor e amigo Carlos Eduardo Silveira. Obrigada por todo o incentivo e apoio, além do conhecimento proporcionado no período de formação acadêmica.

Aos membros da banca, José Manoel Gândara e Alexane Salles. Agradeço a disponibilidade e atenção à mim dedicadas.

Por último, mas não menos importante, à querida professora Deise Bezerra, que além de ser minha orientadora, me proporcionou um aprendizado colossal. Professora, obrigada pelo carinho, pela paciência, pelo apoio e por sua atenção durante todo esse período. Esse trabalho sem dúvida alguma também é dedicado à senhora, muito obrigada por compartilhar meu sonho junto comigo!

“Felicidade é ter algo o que fazer, ter algo que amar, e algo que esperar...”

Aristóteles

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Noção de Demanda em Turismo.....	21
Figura 2 - Organograma da Governança.....	29
Figura 3 - Recepção do Hotel.....	31
Figura 4 - Quarto Duplo Casal.....	32
Figura 5 - Troca de Toalhas.....	55
Figura 6 - Aviso não-fumante.....	56
Figura 7 - Aviso de Porta.....	57
Figura 8 - Aviso boas-vindas.....	58
Quadro 1 - Objetivos de Pesquisa.....	35
Quadro 2 – Informações Gerais.....	38
Quadro 3 - Avaliação das Gestoras.....	39
Quadro 4 - Melhorias no Hotel (colaboradoras).....	40
Quadro 5 - Avaliação das Gestoras (Formulário Qualitativo).....	41
Quadro 6 – Avaliação dos hóspedes pela Booking.com.....	43
Quadro 7 – Observação sistemática.....	48
Quadro 8: RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DOS ITENS DE PADRONIZAÇÃO DOS APARTAMENTOS E TREINAMENTO DE GOVERNANÇA E SEUS RESPECTIVOS PREÇOS.....	62

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1.TURISMO, O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO TURISMO E A HOSPITALIDADE	5
2.1.1.Turismo.....	6
2.1.2.Elementos do Turismo	8
2.1.3 Comportamento do Consumidor em Turismo: processo de decisão de compra e o marketing no consumo.....	10
2.1.4 Hospitalidade	13
2.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM E HOTELARIA	16
2.2.1 Meios de Hospedagem	16
2.2.2. A importância dos recursos humanos e do treinamento na hotelaria	24
2.2.3 Governança: Principais características e importância dentro dos meios de hospedagem	27
2.2.4 Hotel Blumenau Curitiba	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1. TIPOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
3.2. COLETA, TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
4.1 Apresentação dos dados coletados	37
4.2 Interpretação e discussão dos resultados	48
5. PROJETO DE TURISMO	53
5.1 Descrição do Projeto.....	53
5.2 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO	54
5.2.1 Descrição das Etapas para a Execução do Projeto	54

5.2.2 Descrição dos Recursos Humanos envolvidos em cada etapa	61
5.2.3 Descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa	61
5.2.4 Avaliação do retorno do investimento	64
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
7. REFERÊNCIAS.....	68
8. APÊNDICES	73

1.INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objeto de estudo o Hotel Blumenau Curitiba, um hotel familiar inserido há 37 anos no cenário hoteleiro de Curitiba, onde se propõe a realização de uma proposta de melhoria de qualificação dos serviços voltados para o setor da governança do hotel, com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados, já que o hotel recentemente passou por um processo de mudança de gestão, ainda permanecendo inserido em um cenário de mudanças.

Para Gândara (2000) Curitiba “tem boa infraestrutura e recursos humanos com bom nível de empregabilidade [...] antes da chegada dos hotéis de rede internacional, os alojamentos de gestão familiar estavam acostumados a uma alta fidelidade, ocupação e rentabilidade”.

Para manter-se competitivo, um hotel precisa então adaptar-se ao mercado no qual está inserido e estabelecer padrões de qualidade em todos os seus setores.

Funcionários polivalentes, que possuem capacidade de se adaptar ao serviço quando ele aparece, tornam-se funcionários com um diferencial de aspecto positivo, principalmente pelo fato de conseguirem lidar com a maioria dos problemas de forma rápida e eficaz. Para trabalhar na hotelaria urbana no Brasil em particular, o empregado de base, os chefes de departamento ou inclusive o gerente geral devem possuir muitas qualidades, como conhecimentos, aptidões, atitudes, habilidades e competências (RESENDE, 2000).

Observando hotéis de categoria econômica, nota-se que na maioria das vezes, principalmente em hotéis de rede, os gestores estão preocupados com a qualificação de seus colaboradores de nível operacional, sendo esses os que vão entrar em contato direto com o hóspede e com as funções de manutenção (de limpeza, de estrutura, ou outras).

De forma geral, gerentes de grandes hotéis econômicos se preocupam em capacitar setores como a governança para um melhor resultado final de trabalho operacional.

Esperou-se, a partir desses pontos, a possível identificação, através de pesquisa e análise do estabelecimento como um todo, da qualidade dos serviços prestados, pelo fato de ser um diferencial que influencia a satisfação do cliente.

Sendo assim, o que se buscou entender é se o Hotel Blumenau Curitiba, enquanto um hotel econômico de pequeno porte pode ter um setor de governança qualificado para se manter competitivo dentro de sua categoria.

O desenvolvimento do estudo para que isso ocorresse se deu a partir da observação e das entrevistas feitas com o setor, buscando conformar uma estratégia de desenvolvimento profissional para suas colaboradoras. Foi avaliado o conjunto gestor, colaborador e infraestrutura para a identificação da chave necessária para a excelência dos serviços na área de governança.

O hotel não conta com um setor específico de recursos humanos, até mesmo por se tratar de um hotel de pequeno porte, dessa forma as responsáveis por manter técnicas de desenvolvimento da produtividade são as próprias gestoras, que também são as sócias do empreendimento.

Também não há um organograma que estabeleça a divisão das tarefas e não há uma pessoa que fique responsável pelo setor.

Partindo desses pontos, o objetivo da pesquisa foi “Analisar a possibilidade de melhorias na área de governança do Hotel Blumenau Curitiba com vistas a manutenção de sua competitividade na categoria hotel econômico”. Para que isso ocorresse, o trabalho teve como objetivos específicos:

- Caracterizar o Hotel Blumenau dentro da oferta hoteleira de Curitiba;
- Levantar a forma com que a gerência do Hotel Blumenau Curitiba se relaciona com o setor de governança;
- Estabelecer o papel da governança no Hotel Blumenau Curitiba;

→ Identificar o trabalho e o grau de satisfação das colaboradoras que atuam no setor de governança.

Dentro desses objetivos específicos, foram trabalhados tópicos relevantes para a pesquisa.

As hipóteses desenvolvidas a partir deles foram basicamente três: Um modelo de treinamento na área de governança seria útil para o setor da governança do Hotel Blumenau Curitiba; O relacionamento colaborador-gestor possui grande peso na execução das tarefas de governança do Hotel Blumenau Curitiba; O setor de governança do Hotel Blumenau Curitiba está diretamente relacionado com a satisfação do seu hóspede.

Fatores como melhores condições de trabalho (ergonomia, ambiente de trabalho), capacitação e treinamento, estudo de tempos respeitando a duração de procedimentos e os limites de cada colaboradora, o uso do salário como incentivo, a realização de sistemas de sugestões para o sistema de motivação e os círculos de qualidade com avaliação permanente com todos os envolvidos, foram estudados ao longo do trabalho com o intuito de direcionar ao estabelecimento melhores condições para o desenvolvimento da competitividade e da qualidade do hotel a partir do setor de governança.

O estudo teve em seu propósito viabilizar essas alternativas e criar propostas de melhoria para o setor com o foco na qualidade do atendimento ao hóspede, partindo de um pressuposto de que todo treinamento e toda qualificação irão gerar a satisfação e até mesmo a superação das expectativas do cliente, fazendo com que o lucro seja obtido e questões como a fidelização possam ser colocadas em prática.

O que se esperou obter em relação à qualidade, é que o hóspede possa percebê-la tanto na parte tangível (limpeza da unidade habitacional) como na intangível (camareiras capacitadas para a resolução de problemas relacionados ao apartamento e a utilização da hospitalidade e a cordialidade como instrumentos de qualificação no atendimento), mesmo que o contato entre ambos seja pouco frequente.

Também houve uma preocupação em tornar possível, a partir das condições necessárias para a posterior elaboração de um treinamento e do trabalho de humanização envolvido nesse processo, que as colaboradoras se sintam fisicamente e emocionalmente bem dentro do ambiente de trabalho para que possam desenvolver suas tarefas com precisão. Para isso, durante as etapas do projeto, teve-se o cuidado especial na questão motivacional dessas colaboradoras, no que se refere aos aspectos emocionais a serem trabalhados.

Por fim, através das pesquisas, dos estudos e da elaboração do projeto, buscou-se a utilização da demanda profissional - que abrange perfil, características e qualidades, como fator decisivo para a melhoria dos serviços, visando uma menor rotatividade dos funcionários e a qualidade dos serviços como uma constante, podendo até mesmo se tornar um diferencial para o hotel.

Para isso, foi proposto primeiramente um padrão de comunicação para as unidades habitacionais, e a partir desse modelo um treinamento para o setor da governança, onde as próprias gestoras possam identificar pontos a serem inseridos nos eventuais treinamentos e alterados de acordo com o crescimento ou alterações nos procedimentos do estabelecimento na medida em que se tornar necessário.

2. MARCO TEÓRICO

Uma importante fonte de influência sobre a prática é a teoria (KERLINGER, 1980). Para Dencker (1998), o marco teórico se desenvolve “mediante a revisão da literatura já existente e a busca por pesquisas parecidas sobre o tema, como conceitos, explicações e modelos teóricos existentes com o objetivo de atualizar o estudo no contexto geral”. De acordo com Ferreira (1998), a construção do referencial teórico implica a articulação entre a questão proposta – o enunciado do problema e o estágio do desenvolvimento científico produzindo uma determinada área de conhecimento.

O marco teórico será dividido em duas partes principais: Turismo, comportamento do consumidor em turismo e hospitalidade – irá abordar conceitos gerais sobre o turismo, sua história, suas áreas, o comportamento do consumidor voltado ao turismo e, então a hospitalidade inserida no turismo e na hotelaria; e Meios de hospedagem e hotelaria – item que irá descrever a hotelaria, a hotelaria como negócio, e os tipos dos meios de hospedagem, e a importância da qualidade dos setores de RH e de governança dentro dos hotéis e o Hotel Blumenau Curitiba.

2.1.TURISMO, O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO TURISMO E A HOSPITALIDADE

Dentre os equipamentos que compõem a infra-estrutura do turismo, os meios de hospedagem estão destacados por serem imprescindíveis para a viabilização da atividade turística em todas as suas modalidades e os conceitos de turismo, comportamento do consumidor em turismo e hospitalidade estão presentes na sua estrutura.

O presente item aborda conceitos gerais do turismo, aspectos do comportamento do consumidor em turismo e da hospitalidade, enfatizando os

conteúdos apresentados para que possam ser ligados com o posterior desenvolvimento do projeto.

2.1.1. Turismo

O turismo consiste em uma atividade que sempre esteve inserida na sociedade através de viagens e/ou de quaisquer tipos de deslocamentos dos seres humanos. Durante o século XVII, o turismo moderno foi marcado pelo Grand Tour, que realizava a promoção de viagens a fim de se proporcionar, através dessas, experiências pessoais de cunho enriquecedor ao indivíduo, viagens essas que primeiramente tinham como principal objetivo os estudos, mas que também proporcionavam um enriquecimento cultural, já que possibilitavam o contato com outros costumes. Essa prática era popular entre os filhos da aristocracia que associavam as viagens como um complemento para a educação de um “gentleman” (Corbin, 1995, Dias, 2003, Urbain, 1991), e dessa forma foi se concretizando às classes da burguesia que estavam surgindo principalmente no decorrer dos próximos séculos.

O termo turismo surgiu da seguinte forma: Na Inglaterra, durante o século XVIII, a expressão “*faire Le grand tour*” era utilizada pelos jovens da aristocracia, e, por isso, passaram a ser chamados de turistas. A partir dessa denominação, a palavra turismo passa a ser um termo utilizado para a designação de “viagens sem objetivo lucrativo, que ocorriam com o objetivo de distração, descanso, busca de tratamento de saúde, satisfação da curiosidade cultural, desejo de conhecer outros lugares e costumes” (Dias, 2003: 46). No ano de 1841, ocorreu a primeira viagem organizada por Thomas Cook, que é considerado o primeiro operador profissional, o fundador das agências de viagens, e o pai do turismo moderno (Acerenza, 1986; Fuster, 1974). A viagem levou um grupo para um encontro de medicina, e, a partir disso, Thomas criou a Thomas Cook & Son, sendo essa a primeira agência de viagens a estabelecer bases no turismo.

No século XX, o turismo se desenvolveu de forma tão rápida que pode ser comparado às proporções do desenvolvimento social caracterizado pela Revolução Industrial. Porém, foi após o período da Segunda Guerra Mundial, momento em que a sociedade buscava uma “fuga” da tensa rotina do período da guerra, que seu processo de desenvolvimento tornou-se mais evidente. Castelli (1990, p.21) comenta que nesse período “as atividades turísticas ganhavam melhor organização em diversos países [...] Desenvolveram-se os meios de transporte, os meios de hospedagem, as agências de turismo, a infraestrutura de base, etc”.

Um aspecto importante que deve ser analisado é o desenvolvimento tecnológico, que, principalmente nos meios de comunicação e de locomoção, proporcionaram e proporcionam facilidades diversas para a sociedade como um todo.

A atividade turística é definida pela Organização Mundial do Turismo – OMT (*apud* BARRETO, 1995, p.12) como sendo a “soma de relações e serviços resultantes de um câmbio de residências temporárias e voluntária, motivada por razões alheias a negócios ou profissionais”. Partindo desse pressuposto, podemos considerar o conceito de De La Torre (1992, p.19), que diz que a atividade turística consiste em um “fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupo de pessoas que fundamentalmente por motivo de recreação, descanso, cultura ou saúde, saindo de seu local de residência para outro no qual não exerça atividade remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural”.

A partir dos anos 2000, passamos a ter os conceitos da atividade revistos e adaptados à realidade atual.

Turismo: atividade das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente habitual por não mais de um ano consecutivo para lazer, negócios ou outros objetivos. (OMT, 2003, p.18).

Sendo assim, podemos considerar o conceito de Lara e Milone (2001, p. 44), que fala que “qualquer que seja o motivo da viagem sob o enfoque econômico, mesmo que o indivíduo que viaje para um país ou região venha a exercer um trabalho remunerado, ainda assim será definido turismo”.

2.1.2.Elementos do Turismo

Para o Ministério do Turismo (MTur) “deve haver tratamento diferenciado para o setor em relação a tributação para que os empreendedores sejam incentivados [...] diminuir os custos significa dinamizar ainda mais o turismo.

Segundo Lage e Milone (2000, p.28), os elementos que compõem a estrutura da oferta turística são:

→Atrativos turísticos: entendido como todo lugar, objeto ou acontecimento de interesse turístico que motiva o deslocamento de grupos humanos;

→Equipamentos e serviços turísticos: entendido como conjunto de edificações, instalações e serviços indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística. São constituídos pelos meios de hospedagem, alimentação, entretenimento, agenciamento e outros serviços voltados para o atendimento aos turistas;

→Infraestrutura de apoio turístico: formada pelo conjunto de obras e instalações de estrutura física de base que proporciona o deslocamento da atividade turística, tais como o sistema de comunicações, transportes, serviços urbanos (água, esgoto, luz, sinalização, limpeza urbana, etc.).

Os produtos turísticos formados pela oferta acima relacionada estão apresentados nas categorias que são diferenciadas como: produtos característicos do turismo (são os que deixariam de existir em quantidade significativa em caso de ausência de visitantes, como por exemplo, a hotelaria), produtos conexos ao turismo (de categoria residual, incluem produtos que mesmo sendo identificados como sendo produtos específicos do turismo, são reconhecidos no país, e não em nível mundial) e , segundo Sidiney e Aguiar (2003), há também os produtos específicos do turismo, que são a totalidade dos produtos contidos nas categorias anteriores. Essas categorias refletem a importância do consumo turístico no seu consumo total.

Segundo Vieira (2003), os serviços que fazem o diferencial em qualquer destinação turística e que são imprescindíveis para a realização da atividade, são: “acesso (rodovias, ferrovias), apoio (aeroportos, terminais rodoviários, portos, etc.), meios de transporte seguros, saneamento básico (esgoto, água encanada), limpeza pública impecável, bom atendimento e principalmente conforto na hospedagem e qualidade na alimentação.”.

Os serviços citados por último são ofertados pelo setor hoteleiro, que se subdividem em categorias e atendem a diversos tipos de público-alvo.

Para Castelli (2006),

“A noção de uma empresa de turismo está intimamente ligada à ideia de lazer, sendo o turismo uma das suas formas [...] as empresas de turismo são: meios de hospedagem de turismo; agências de turismo (agências de viagens ou operadoras turísticas); transportadoras turísticas; prestadores de serviço de organização de congressos, convenções e eventos congêneres (prestadores de serviços turísticos promotores de eventos); parques temáticos; ou ainda outros prestadores de serviços que exerçam atividades reconhecidas pelo Ministério do Turismo como de interesse para o turismo.”

Segundo o Ministério do Turismo, no Brasil, a classificação de atividades econômicas oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional e pelos cadastros e registros da Administração Pública, é a Classificação Nacional das Atividades Econômicas – CNAE.

Para o Ministério do Turismo e IBGE, o âmbito das Atividades Características do Turismo é: Serviços de alojamento (estabelecimentos hoteleiros; outros tipos de alojamentos); Serviços de alimentação (restaurantes e estabelecimentos de bebidas, com serviço completo; lanchonete e similares; outros tipos de serviço de alimentação); Transportes ferroviário e metroviário; Transporte rodoviário; Transporte aquaviário (de cabotagem; marítimo de longo curso; por navegação interior de passageiros); Transporte aéreo (regular ou não regular).

Partindo desses pressupostos, torna-se nítida a influência direta dos meios de hospedagem na satisfação ou na insatisfação de um determinado destino ou região turística como um todo.

2.1.3 Comportamento do Consumidor em Turismo: processo de decisão de compra e o marketing no consumo

“Consumidores são pessoas que compram bens e serviços para si mesmas ou para outros, e não para revendê-los ou usá-los como insumos” (CHURCHILL, 2005, p. 146).

O comportamento do consumidor serve como suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos. Para identificar como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem conhecer o processo de decisão e as pessoas que podem ser influenciadores (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (2000), para conhecer e satisfazer as necessidades do público alvo de determinada empresa, é preciso tentar compreender o comportamento do consumidor e estudar como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam serviço.

Os autores Blackweell, Miniard e Engel (2005), dizem que o comportamento do consumidor é uma ciência que utiliza conhecimento multidisciplinar como a Economia, Psicologia, Antropologia, etc.

As empresas e organizações procuram técnicas de marketing para chamar a atenção dos consumidores, já que eles estão aptos a escolher produtos que atendam suas necessidades e expectativas (NICKELS; WOOD, 1997).

Na teoria descrita por Frederick Herzberg (Apud KOTLER e KELLER, 2006) existem dois fatores que influenciam as necessidades: os “satisfatores” e os “insatisfatores”. Para motivar a compra, deve ter a ausência de insatisfatores e os satisfatores devem estar claros.

Abraham Maslow (Apud KOTLER e KELLER, 2006) escreveu que as necessidades não atendidas é o que motiva as pessoas a agirem e que as mesmas satisfazem necessidades básicas antes de satisfazer outras.

Maslow criou uma teoria com base em uma pirâmide seguindo as necessidades humanas. Primeiramente, as pessoas tendem a satisfazer as

necessidades básicas, como as fisiológicas. Depois, segurança e social, e em seguida, a estima. No topo da pirâmide está a necessidade de autorealização.

A primeira etapa do processo de compra passa pelo reconhecimento de uma necessidade. As necessidades podem ser sensações internas ou sensações externas, como por exemplo, aniversário, casamento, entre outros. Quando surge a necessidade, surge também a motivação.

Os autores Kotler (1998); Etzel, Walker e Stanton (2001), dizem que o comportamento do consumidor é influenciado por cinco etapas principais que interferem num processo de decisão de compra. Seriam eles: Reconhecimento da Necessidade (Quando o consumidor reconhece um problema ou necessidade), Busca de Informações (O consumidor busca mais informações antes comprar determinado produto ou serviço), Avaliação das Alternativas (O consumidor identifica produtos e marcas alternativas), Decisão de compra (Os consumidores compram ou não determinado produto ou optam por não comprar) e Comportamento pós-compra (Nesse estágio, o consumidor verifica o nível de satisfação ou de insatisfação).

O último estágio é importante porque os consumidores guardam suas avaliações e utilizam isso como um feedback (BLACKEWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Dessa forma, os profissionais de marketing podem analisar quais são as motivações que acabam gerando interesse no consumidor de obter certo produto ou serviço e assim desenvolver estratégias de marketing relacionadas ao desejo do consumidor (KOTLER, 1998). Isso, de forma geral, está presente continuamente nos diversos estabelecimentos voltados ao turismo.

Para GOMES *11L 11L* a utilização de elementos visuais para criar ambientes que permitam estimular a expectativa da experiência extraordinária está presente principalmente nos hotéis.

Marketing é um processo social e gerencial no quais pessoas e grupos alcançam o que precisam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços com outros (KOTLER, 1998).

Os autores Kotler e Keller (2006) afirmam que o propósito do marketing é tentar atender e satisfazer as necessidades e motivações dos consumidores sendo com que seja um processo fundamental conhecer o comportamento do consumidor.

Para Churchill (2005, p. 4), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Como o objetivo do marketing é trazer benefícios para ambos os lados, isso também influencia o processo de compra. Cada elemento do conjunto de marketing – Produto, Preço, Praça (canais de distribuição) e Promoção (Comunicação de Marketing) – tem potencial para influenciar o processo de compra (CHURCHILL, p.164).

O profissional de turismo deve entender sobre uma comunicação eficiente. A comunicação está inserida em nove fontes: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, feedback e ruído. É preciso levar as mensagens através de meios de comunicação eficazes que atinjam o público alvo em questão e criar canais de *feedback*.

Segundo Mário Beni, em seu livro “Análise Estrutural do Turismo”, a decisão de compra “é a decisão de gastar para obter uma satisfação material ou imaterial. Na compra de um produto, o consumidor espera uma satisfação tangível ou intangível; na compra de um serviço turístico, a satisfação é mais difícil de medir; o turista está comprando uma ilusão, uma expectativa, adquire uma experiência desde que sai de sua casa até regressar a ela; por isso sua tomada de decisão é tomada com alguma cautela e renúncia.”

No caso do turismo, o consumidor precisa se preocupar com várias coisas antes de decidir comprar uma viagem, como para onde ir, o que fazer, quanto vai gastar, quanto tempo vai ficar no destino, etc. Portanto, a atividade turística tem elementos muito fortes como a motivação que leva o turista a desejar um determinado produto, serviço ou destino. Esses fatores motivacionais podem ser diversas coisas, vontade de conhecer determinado atrativo, relaxar, entre outros.

Acerenza (1991) afirma que o produto turístico pode ser material e imaterial e é composto por atrativos, equipamentos e acessos.

O comportamento do consumidor é uma importante ferramenta para desenvolver, promover e vender os produtos e serviços de turismo. Dessa forma, para o marketing realmente funcionar é preciso entender como os consumidores optam comprar produtos e serviços turísticos.

De acordo com Cooper, Fletcher 13L 13L (2003) é fundamental estudar o comportamento do turista para conhecer as necessidades, motivações para a compra, o processo de decisão, o impacto de táticas promocionais, a percepção do risco em aquisições turísticas, dos segmentos de mercado e como melhorar o marketing.

Na pirâmide de necessidades de Maslow, o turismo vem depois de 3 bases, então o produto turístico somente será comprado após as necessidades primárias. Assim, é preciso trabalhar o marketing, a motivação e tentar inovar nos produtos e serviços turísticos.

Segundo TALAYA (2004), o perfil tradicional de turistas com o tempo dará origem a novos perfis, como uma maior segmentação de mercados e novos destinos turísticos. As motivações de viagem também mudaram, portanto o mercado precisa se adaptar em função da diversidade da nova demanda.

2.1.4 Hospitalidade

Mullins (2004) afirma que a atividade hoteleira está englobada dentro do setor da hospitalidade que inclui meios de hospedagem e de alimentos e bebidas. O autor também comenta que diversos autores dizem que a hospitalidade se diferencia de qualquer tipo de empresa principalmente no que diz respeito à administração pelo fato de possuir maior variedade de características organizacionais, sendo o principal exemplo os diferentes profissionais e as diferentes estruturas.

Os hotéis, bem como todos os meios de hospedagem, são estabelecimentos que devem oferecer aos seus hóspedes serviços de hospitalidade, lazer, alimentação e bebidas com o intuito da obtenção de lucro juntamente com a satisfação de seu cliente. Para Petrocchi (2002, p.19) “Empresa hoteleira é a pessoa

jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”.

Continuando no conceito de hospitalidade, Castelli (2006, p.14) fala que “Do prisma da hospitalidade uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela discriminada”.

Sendo assim, dentro do setor hoteleiro, a hospitalidade é considerada um produto de grande importância e o ambiente desse setor resulta como fator atrativo e decisivo para seus clientes, tornando evidente sua influência no destino como um todo.

Petrocchi (2002, p.23), diz que “A hospedagem é intangível na ambiência da decoração, no oferecimento da hospitalidade, ou seja, do “sentir-se em casa”, embora fora de casa, na assistência recebida, na cortesia percebida em cada gesto, no sorriso do empregado do hotel”. Partindo dessa realidade, pode-se observar que a hotelaria possui características como a intangibilidade, ou seja, a hotelaria não é um produto sólido, e apesar de apresentar, para o seu desenvolvimento, elementos físicos formando um conjunto de instalações e estruturas, não se pode medir fisicamente questões como a hospitalidade.

Torna-se então impossível o estoque da hospitalidade. A sua produção é relativa com o consumo do serviço do hotel e, com isso, está sujeita aos efeitos da sazonalidade, que é combatida pelos gestores com políticas de preços diferenciados no decorrer das temporadas altas e baixas, segmentações de mercado e ofertas de serviços extras.

A partir desses conceitos, podemos ligar a hospitalidade à questão da formação da imagem de um hotel, e, de maneira mais amplificada, de um destino urbano (cidade).

A urbanização no turismo cria conexões entre o global e o local através do fluxo de informações e de pessoas que se inserem no movimento global. Esses fluxos podem deixar o turista mais conectado a certos lugares no mundo e também possibilitam que o mundo esteja inserido nesses lugares.

Devemos considerar que a partir do momento em que ocorre o turismo, seja em qualquer área, ocorre também uma modificação no local, ou seja, a influência em dinâmicas sócio-espaciais anteriores por conta dos novos usos desses espaços. Autores da geografia criticam o turismo nesse aspecto. Luchiari (1999) fala que “a urbanização turística produziu lugares para o consumo que, por sua vez, acabaram por consumir os lugares, retirando-lhes a identidade cultural”.

Porém, o mesmo autor comenta que “a urbanização turística permite que os lugares entrem mais rapidamente nos fluxos globais de informação, bens e pessoas”.

O espaço urbano reflete os processos representativos das cidades, e Correa (1993) fala que eles constituem-se:

“no conjunto de diferentes usos da terra justapostos entre si (áreas residenciais, de lazer, etc) [...] estes agentes são agentes sociais concretos cuja ação serve e deriva dos propósitos dominantes da sociedade capitalista, que consistem na reprodução das relações de produção na continuidade do processo de acumulação”.

A partir disso, ocorre constantemente a organização espacial e o processo de urbanização em função do turismo e da hotelaria, abrangendo a incorporação de novas áreas dentro do espaço urbano, além da renovação urbana diferenciada, que podem gerar mudanças positivas ou negativas no conteúdo social e econômico da região.

Com isso, a imagem de um estabelecimento de hotelaria pode ser atingida positiva ou negativamente, assim como isso pode acontecer em uma escala maior e abranger o destino como um todo.

Para que isso ocorra, deve-se haver uma harmonia dos colaboradores com a hospitalidade para que o hóspede possua satisfação no serviço prestado. Cabe ao gerente identificar pontos a melhorar e segundo Powers e Barrows (2004),

“Isso requer uma maneira agradável de sua parte em relação ao hóspede e uma atmosfera de “liberdade e boa vontade” entre as pessoas que trabalham com o gerente no atendimento desse hóspede. Isso quase sempre se traduz em uma organização em que os funcionários se sentem bem uns com os outros”.

2.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM E HOTELARIA

Inserido no turismo e portanto, envolvido no cenário turístico, um estabelecimento que esteja destinado à hospedagem está também destinado à atender às necessidades da demanda turística. O capítulo a seguir irá discorrer sobre os meios de hospedagem e a hotelaria de modo a possibilitar um melhor entendimento sobre o setor inserido na atividade turística.

2.2.1 Meios de Hospedagem

A hotelaria está classificada dentro do setor de serviços. Alguns autores (FERNANDES; LUFT; GUIMARÃES, 1992) dizem que “qualquer atividade remunerada tem por função executar ou prestar um trabalho pode ser considerado um serviço”. Esse setor está inserido de forma diferente porque não determina um objeto permanente e não é um produto que dure após sua prestação para alguém ou para determinada organização.

Mullins (2004) ainda cita sete principais características gerais do setor de serviço, e essas características se encaixam perfeitamente com a hotelaria:

→O Consumidor participa do processo: o cliente (hóspede) participa de quase todos os processos de funcionamento do estabelecimento, ou seja, da “fabricação” do produto. Tudo o que acontece está visível aos hóspedes, e esses podem participar do processo por ter contato direto com o serviço que está sendo prestado, e pode exigir, por exemplo, um serviço que não está disponível no momento.

→Produção e consumo simultâneos: ocorre de forma oposta à indústria, pois aqui o produto é “feito” e entregue ao consumidor final simultaneamente, havendo uma interação direta entre serviço e consumidor. Caso a administração não seja controlada, o consumidor fica sem o serviço.

→Capacidade perceptível: não se pode estocar o produto hospedagem, trata-se de algo intangível, o melhor exemplo é a diária de um hotel. Caso não haja a venda, a diária estará perdida.

→Seleção do local determinado pela demanda: serviços não podem ser distribuídos por diferentes canais, pois dependem do contato pessoal e precisam estar junto ao cliente.

→ *Mão de obra é intensiva*: esse recurso pode tornar o estabelecimento mais ou menos eficaz. A relação cliente/colaborador é intensa. Sendo assim, o desempenho de uma mão de obra qualificada faz toda a diferença no desempenho da organização.

→ *Intangibilidade*: os benefícios estão relacionados apenas às emoções. Engloba diversos fatores, tais como o ambiente, os colaboradores e os clientes finais. Observando esses aspectos torna-se ainda mais evidente a necessidade de um bom programa de treinamento para colaboradores da área de hotelaria.

→ *Dificuldade em medir o desempenho*: apenas dados gerenciais como lucro ou informações sobre a demanda não são suficientes para que se possa avaliar o estabelecimento e criar, por exemplo, planos de ação para sua melhoria e desenvolvimento.

Sendo assim, podemos dizer que, de acordo com Andrade (1997 apud PASSOS, 2002), as características gerais do serviço hoteleiro podem ser moldadas pela figura do gerente geral. É claro que isso deve-se, em muitos casos, à uma personificação da administração na gerência, a qual possui um ritmo próprio e um estilo de comando.

Para Castelli (2006) os hotéis podem ser classificados pelas seguintes modalidades:

- a) *autoclassificação*: cada estabelecimento se autoclassifica ou se autodenomina;
- b) *classificação privada*: é feita por organizações profissionais privadas. A Associação Nacional de Hoteleiros, por exemplo, estabelece os critérios pelos quais se fundamenta a classificação hoteleira. Cada estabelecimento procura enquadrar-se seguindo basicamente esses critérios;
- c) *classificação oficial*: essa classificação é implantada pelas autoridades governamentais que enquadram os estabelecimentos hoteleiros dentro de critérios e requisitos predeterminados, como tem acontecido para o caso brasileiro.
- d) *classificação por marcas*: existe também a possibilidade de os meios de hospedagem serem classificados pelas marcas. Cada marca visa atingir segmentos específicos de mercado. [...] nada impede também que essas marcas sejam também enquadradas na classificação oficial;
- e) *classificação por preços*: os hotéis podem também ser classificados pelos preços praticados. Nesse caso, identificam-se duas grandes categorias: os hotéis econômicos e os de luxo;
- f) *classificação por função*: integram os hotéis categorizados por função: convenções, negócios, lazer;
- g) *classificação por localização*: a localização tem sido usada como um dos critérios para classificar os hotéis, ou seja: centrais (localizados nas áreas urbanas centrais), aeroportos (localizados nas imediações

dos aeroportos), industriais (localizados nas áreas industriais) e de trânsito (localizados ao longo das rodovias).

Castelli (1992) também comenta que os hotéis podem ser classificados em:

→*Hotéis centrais:* Localizam-se em áreas de intensa atividade comercial ou de lazer. Considerados hotéis urbanos. Próximos a restaurantes, teatros e sedes de empresas, entre outros.

→*Hotéis não centrais:* Encontram-se em locais de fácil acesso ao centro e principais pontos da cidade. Visam atender a uma demanda específica, como a de áreas de atrativos turísticos.

→*Hotéis econômicos:* Devido a sua demanda ser de viajantes executivos interessados somente em um bom apartamento para descansar, as instalações são mais simples, não necessitando de áreas de lazer, sauna, piscina e serviço de quarto 24 horas. Oferecem tarifas reduzidas, na proporção dos serviços prestados, como por exemplo, hotéis de aeroportos e rodoviárias.

→*Hotéis fazenda:* São hotéis no meio rural, variando de uma simples pousada até um hotel de luxo, com infraestrutura de lazer. São instalações em ambiente rural com alguns elementos que lembram atividades agrícolas e pastoris.

→*Fazenda-Hotéis:* Tem, na produção agropecuária, seu principal atrativo, razão pela qual permite aos clientes participar do dia-a-dia da atividade rural.

→*Pousadas:* Hotéis de pequeno porte, caracterizam-se por uma acomodação mais simples e informal.

→*Resortes:* Grandes empreendimentos, localizados próximos a atrativos da natureza. Subordinam-se a uma regulamentação para o equilíbrio ambiental, com instalações sofisticadas, classificação de quatro ou cinco estrelas.

→*Apart-hotéis e Flats:* são conhecidos, também, como hotéis-residência. Voltados para um público que necessita de uma hospedagem mais longa. Costumam dispor de quarto, banheiro, sala e uma pequena cozinha (estilo kitchenette)

→*Hotéis de selva:* Localizam-se no meio de florestas. Possuem uma estrutura voltada para o lazer, tendo como público-alvo a classe alta e os estrangeiros.

→*Spas:* Voltados a hóspedes interessados em benefícios para a saúde física e mental, além de cuidados com o corpo.

→*Hotéis-cassino:* São hotéis em que a renda principal resulta dos jogos de azar. No Brasil, com a proibição desses jogos em 1946, esse tipo de hotel deixou de existir.

→*Hotéis de lazer:* Localizam-se fora dos centros urbanos. Além de amplas áreas não edificadas, oferecem instalações, equipamentos e serviços especialmente destinados à recreação e ao entretenimento.

→*Pensões:* Habitações de caráter familiar que oferecem somente habitação. Dependendo da estrutura, pode ocorrer que o banheiro fique no corredor (banheiro coletivo).

→*Hotéis Históricos:* Antigas instalações reconhecidas pelo poder público por sua importância histórica.

→*Motéis:* Localizados próximos às rodovias, com diárias cobradas por horas. Muito utilizados nos Estados Unidos e na Itália. No Brasil, meio de hospedagem preferido para o encontro de casais.

Ele é o principal autor para ser utilizado como referencia em relação à classificação dos meios de hospedagem, porém o que deve ser levado em conta e é de suma importância à atividade hoteleira é a classificação oficial.

A classificação oficial dos meios de hospedagem se dá da seguinte forma segundo o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass):

I – HOTEL: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;

II – RESORT: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;

III – HOTEL FAZENDA: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;

IV – CAMA E CAFÉ: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida;

V – HOTEL HISTÓRICO: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;

Entende-se como fatos histórico-culturais, citados no inciso V, aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.

VI – POUSADA: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs; e

VII – FLAT/APART-HOTEL: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Esses hotéis podem ser administrados por formas: particular, cadeia/rede, arrendamento (aluguel), *time sharing*, e franquia.

Pedro Cypriano trabalha em sua dissertação de mestrado questões do mercado hoteleiro nacional e internacional e suas influências internas e externas, e durante sua apresentação destaca fatores influenciadores da oferta e da demanda,

bem como os aspectos internos e externos de um hotel, vão acarretar o resultado da hotelaria como um todo. Consequentemente, todo o setor turístico acaba sendo afetado positiva ou negativamente, mostrando assim que desde o pequeno hotel até o hotel pertencente à maior rede, fatores intangíveis como a hospitalidade irão gerar divisas e gerar lucro para a região turística observada como um setor maior.

O hotel em si é uma construção física, que necessita de reparos físicos e estruturais, porém, cabe ao planejador e ao gestor, fazer esse “prédio ter vida”, fazer com que as atividades aconteçam, trabalhar de forma coerente para que o resultado final da hospedagem seja não apenas uma hospedagem, mas uma experiência, que possa ser levada com o hóspede enquanto pessoa e para que esse hóspede leve, além do hotel, uma bagagem de conhecimento social e cultural que façam com que a viagem, mesmo que de curta duração, tenha agregado valor aos seus conhecimentos e às suas experiências.

Para Pedro Cypriano o desenvolvimento hoteleiro no Brasil está fluindo de forma em que as oportunidades estão aparecendo principalmente para empreendimentos inovadores, visando sempre o bem estar de seu hóspede.

O autor comenta que fatores econômicos sempre afetam os negócios, porém cabe aos planejadores e gestores a se preocupar em minimizar ao máximo os efeitos negativos causados por eles. Isso acontece desde a implantação do hotel.

Para Petrocchi (2002, p.20) “[...] na hotelaria não basta se preocupar com os aspectos internos, mas também é necessário estar antenado com o sistema que a envolve”. Ou seja, como mencionado acima, considerando o que já foi observado anteriormente e aliando esses conceitos com o que o autor fala, o responsável pelo desenvolvimento do hotel deve também saber gerenciar questões como o *Revenue Management* (que cuida e se preocupa apenas com a receita) e o *Assist Management* (vê a receita e vê o risco de investimento “Onde o hotel vai investir o lucro da receita?”).

Segundo o Ministério do Turismo (MTur),

“é expressivo o dado que aponta que 90% das empresas de hospedagem são micro e pequenos estabelecimentos. Aqueles com até 19 pessoas ocupadas, principais compradores de equipamentos e mercadorias duráveis, são responsáveis pela aquisição de mais da

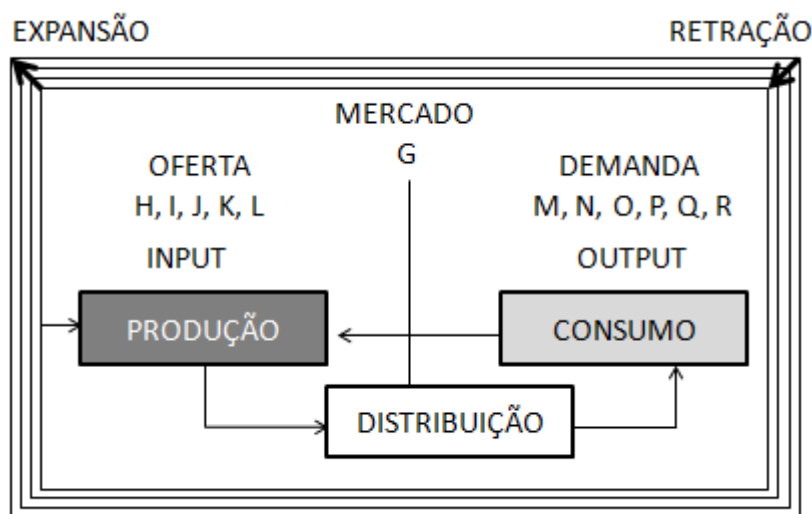
metade do estoque de 615 mil unidades de TVs, contrapondo-se aos empreendimentos com mais de 100 funcionários, que detêm apenas 46 mil desses equipamentos”.

A partir disso, podemos dizer que além dos fatores externos (economia, legislação e política favoráveis, desempenho hoteleiro, parcerias confiáveis, atratividade turística) e dos “internos” (localização, financiamento, marca forte, responsabilidade social, entre outros), há uma grande relação entre o empreendimento hoteleiro em si, e o setor da hotelaria no país. Ou seja, quando um empreendimento hoteleiro vai bem, significa que todo um leque de negócios vai bem também.

Segundo Beni (1998) as pessoas que se deslocam temporariamente de sua residência habitual, com propósito recreativo ou por outras necessidades e razões, demandam a prestação de alguns serviços básicos [...] a demanda em turismo e hotelaria é uma compósita de bens e serviços, e não demanda de simples elementos ou de serviços específicos isoladamente considerados; em suma, são demandados bens e serviços que se complementam entre si.

Para que se possa estabelecer uma relação entre oferta e demanda na hotelaria, deve-se considerar que dentro do mercado, há uma relação de distribuição entre produção e consumo, podendo gerar sua expansão ou sua retração. A imagem a seguir simplifica isso:

Figura 1. Noção de demanda em turismo



Fonte: BENI, 1998.

Os produtos hoteleiros possuem um ciclo de vida, sendo que desde que o estabelecimento está sendo lançado no mercado, é dado início a um ciclo onde se passa por vários estágios. Esses estágios são diferenciados em quatro fases, segundo Castelli (2006, p.167):

→Introdução: é a fase em que o novo produto entra no respectivo segmento de mercado com pouca ou nenhuma concorrência. As vendas crescem lentamente e o lucro é inexpressivo, sobretudo em virtude das grandes despesas de lançamentos;

→Crescimento: é a fase em que as vendas aumentam rapidamente e o lucro também. A concorrência entra com produtos semelhantes, fazendo-se necessário oferecer aos clientes novos atrativos;

→Maturidade: nessa fase, como muitos computadores já possuem o produto, inclusive oferecido pelos concorrentes, as vendas tendem a se estabilizar e até a declinar.

→Declínio: é a fase em que as vendas caem consideravelmente e o lucro torna-se insignificante.

É importante observar que ao mesmo tempo em que certos destinos turísticos atingem elevado grau de saturação, outros estão iniciando a sua fase de desenvolvimento.

Castelli (2006, p.09) comenta que “O turista é um viajante que busca novidades ao visitar um destino. Essa busca poderá atraí-lo inúmeras vezes, dependendo da capacidade atrativa dos recursos naturais, históricos e culturais”. Dessa forma, deve ocorrer um equilíbrio entre a oferta e a demanda, e aí entram ações de marketing e de treinamento, por exemplo.

Tendo em vista esses fatores, Marques (2003, p.28) fala que o hotel é “uma unidade completa, reunindo em si os requisitos necessários para que o cliente nela possa viver tranquila e despreocupadamente, tendo preenchidas todas as suas necessidades”.

Cada tipo de hotel tem características próprias voltadas especialmente para o seu público-alvo e para a sua localização. Segundo Chon e Sparrowe (2003, p.130) “o design de um hotel deve satisfazer a duas necessidades essenciais: oferecer aos hóspedes um ambiente confortável e seguro em que possam desfrutar as estadas e permitir que os empregados possam operar o hotel de maneira eficiente para atender às necessidades destes hóspedes”.

Para Pedro Cypriano as estruturas dos hotéis são divididas em: *front of the house* (aquelas estruturas com as quais o hóspede entra em contato direto: garagens, banheiros, salões de convenções, áreas de lazer, bares, restaurantes, unidades habitacionais, corredores, elevadores, *lobby*, entre outros) e *back of the house* (áreas de apoio aos serviços, como lavanderia, manutenção, segurança, telefonia, centrais de reservas, áreas de empregados, cozinhas, escritórios administrativos, etc.).

Petrocchi (2002, p.42-43) propõe uma divisão funcional para hotéis, sendo essas:

→ *Funções técnicas: recepção, governança, reservas, alimentos e bebidas, telefonia, eventos, entretenimento, lavanderia, serviços diversos.*

→ *Funções comerciais: vendas, marketing, promoção, relações públicas, propaganda, acessória de imprensa.*

→ *Funções administrativas: planejamento, recursos humanos, compras, informática, transporte, almoxarifado, serviços gerais, controles operacionais.*

→ *Funções financeiras: contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fluxo de caixa, aplicações financeiras, captação de recursos, orçamentos.*

→ *Funções contábeis: contabilidade, balanço patrimonial, apropriação de custos, auditoria, estatísticas.*

→ *Funções de segurança: manutenção predial, manutenção de equipamentos, segurança física, segurança do trabalho, prevenção de acidentes, prevenção de incêndios, preservação ambiental.*

Para Ismail (2004, p.103) “cada departamento possui uma multiplicidade de responsabilidades e de deveres, e todos eles dependem uns dos outros para fornecer o melhor produto. Compreender cada departamento é vital para entender o local como um todo”. Então a seguinte divisão de departamentos funcionais é proposta: hospedagem; alimentos e bebidas; controladoria; recursos humanos; engenharia e manutenção; vendas, marketing e eventos.

A partir desses pontos, alia-se a governança aos recursos humanos, e o trabalho irá identificar a importância dos recursos humanos dentro do hotel.

2.2.2. A importância dos recursos humanos e do treinamento na hotelaria

A expansão do turismo nos últimos anos trouxe algumas consequências para a hotelaria. Essas consequências foram principalmente positivas, fazendo com que ocorresse a sua expansão, onde estabelecimentos vendem serviços de qualidade, sempre com foco na satisfação de seus clientes (hóspedes).

Castelli (2001) diz que isso fez com que os empreendimentos hoteleiros buscassem mão-de-obra especializada, mas a formação profissional não atingiu todos os níveis de atividades. O autor também comenta que mesmo com os avanços na tecnologia e os seus aperfeiçoamentos na hotelaria, o capital humano ainda é a peça fundamental para a construção de um empreendimento de qualidade.

Para Goldstein (1991) Treinamento "é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho".

"Os hotéis deverão desenvolver estratégias distintas para obter vantagens competitivas em relação à concorrência internacional." (FLORES, 2002).

Questões como a análise da estratégia do desenvolvimento da hotelaria no país nos fazem perceber um aumento significativo da competitividade no setor, e, segundo Pedro Cypriano, há no momento um maior estímulo para seu desenvolvimento. Nesse sentido, a ADR deve ser compatível com a taxa de ocupação e a rentabilidade que se espera do negócio (fluxo de caixa não deve ser menor que o custo da construção do imóvel, porque sendo assim não haverá procura de investidores- não haverá rentabilidade).

Devido ao fato de um hotel estar inserido em um cenário de alta competitividade, deve-se atentar a alguns detalhes que irão ajudar a definir o preço de venda. Quanto o cliente se propõe a pagar, quanto o hotel cobra e quanto o mercado está cobrando. Isso faz parte do custo e da margem de lucro e deve ser trabalhado com cautela, assim sendo, há uma média e então o preço do produto.

Em relação à margem de preço, torna-se necessária uma prévia pesquisa e análise, além de ser trabalhada conjuntamente com outros estabelecimentos locais,

para assim o estabelecimento permanecer dentro de um padrão e conseguir atrair mais clientes.

Para o desenvolvimento do estabelecimento, outros fatores também devem ser trabalhados, como principalmente a qualidade e o equilíbrio (valores, padrões, promoções). Além disso, a questão do profissionalismo principalmente em hotéis familiares torna-se cada vez mais presente até mesmo pelo fato da competitividade e necessidade do aperfeiçoamento da mão de obra especializada.

O objetivo principal de um empreendimento hoteleiro deve ser suprir as necessidades de seus hóspedes com qualidade, superando assim suas expectativas, embora ainda não haja um estudo aprofundado no assunto em relação aos pequenos empreendimentos, apenas nas grandes redes.

Assim sendo, todo estabelecimento hoteleiro, seja ele de rede ou familiar, deve ter o seu valor e deve se preocupar com o hóspede da mesma maneira, sempre respeitando o local onde está inserido, os fatores externos, a cultura local e a opinião do cliente, que pode ser utilizada completamente a favor do empreendimento através da gestão do conhecimento.

Para a melhor administração do estabelecimento hoteleiro, há algumas tipologias que são consideradas como produtos da oferta hoteleira que devem ser aceitos como conceito. Essas tipologias, segundo Castelli (2006, p.15),

“São serviços de hospedagem, ofertados pelas empresas hoteleiras, prestados pelos empreendimentos ou estabelecimentos empresariais administrados ou explorados por prestadores de serviços turísticos hoteleiros, que ofertam alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato de hospedagem, tácito ou expresso, e cobrança de diária pela ocupação da unidade hoteleira”.

Na teoria da administração científica, segundo Powers e Barrows (2004) há um “[...] princípio de contratar a pessoa certa para o trabalho em vez de contratar a primeira que aparecer. Essa tendência tem sido útil porque o serviço pessoal – e a interação pessoal com um hóspede – é crucial em nossa área [...]”.

A qualificação geral é essencial para o desenvolvimento do estabelecimento. Aí entram gestão do conhecimento e gestão da qualidade.

A gestão do conhecimento se apresenta como uma importante fonte de armazenamento de dados que podem lhe ser úteis antes, durante e depois da hospedagem (para isso torna-se necessário ressaltar que TI apenas armazena dados e serve como facilitador para o gerenciamento, enquanto a gestão do conhecimento pega esses dados e os transforma em estratégias de qualidade).

Já a gestão da qualidade sintetiza-se em como saber utilizar todas as ferramentas necessárias para gerar o conforto e a satisfação do hóspede. Por exemplo, podemos utilizar a gestão do conhecimento para aplicá-la e transformá-la em gestão da qualidade, que conseqüentemente se transforma em satisfação do hóspede.

A necessidade do elemento humano é de fundamental importância para o sucesso principalmente em hotéis de médio e grande porte, porque os profissionais devem aliar a capacidade de bem se relacionar com os hóspedes ao manejo das novas tecnologias.

Além disso, esses profissionais devem estar aptos a trabalhar em equipe e a resolver rapidamente problemas dos mais diversos estilos, desde o não localizar de uma reserva, até problemas com *overbooking* e a redistribuição de hóspedes ou até mesmo problemas de manutenção ou insatisfação do hóspede.

Segundo o site “glossário de RH”, treinamento é “o processo intencional e sistemático para estimular a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes pelos empregados, visando sua melhor integração e relacionamento com seu cargo/função, colegas e com a empresa, de forma que possam contribuir, o mais produtivamente possível, para o alcance das metas e objetivos pessoais e da organização, além da solução de problemas da empresa.”

Para o Ministério do Turismo, qualificação é entendida como um processo contínuo, multidisciplinar e transversal que se realiza por duas vias: a primeira é a formação profissional, que se espraia nos cursos, pesquisas, observatórios e eventos diversos. A segunda é a via da certificação, que, por meio de comprovação de conhecimentos e habilidades exercidas, explicita ao mercado a qualidade dos profissionais.

Para que isso seja possível, o treinamento tem papel fundamental no desenvolvimento do estabelecimento hoteleiro.

Segundo Powers e Barrows (2004),

“O treinamento e o retreinamento podem ser a chave para manter a qualidade dos produtos [...] As empresas, principalmente as que planejam expandir, desenvolvem frequentemente grandes programas de treinamento para funcionários novos ou para preparados para promoção [...] O treinamento nunca para. Quando um novo funcionário entra na empresa, a administração pode cuidar de seu processo de aprendizagem ou deixá-lo por conta do ambiente. A decisão é que ele deve ser treinado”.

Para Flores (2002) “Os hoteleiros devem ter em mente que tudo poderá ser diferente do que é, e de que qualquer hóspede ou empregado poderá contribuir para ser diferente”.

Segundo Silva (2004) “Empresas, profissionais e estudantes tem somente este caminho a percorrer: a especialização constante, o treinamento focado, o desenvolvimento e a busca incessante do aperfeiçoamento, pois apenas assim poderão ainda sobreviver nesse mercado imensamente sensível”.

Criar novos serviços, aperfeiçoar os atuais e pesquisar sempre com o cliente são estratégias essenciais para a construção do bom atendimento.

Levando em conta tais conceitos, torna-se nítida a importância do setor de Relações Humanas dentro dos meios de hospedagem, pelo fato de que há pessoas trabalhando para pessoas, e o treinamento, por exemplo, acarretará no atendimento qualificado ou não dos colaboradores para com os hóspedes.

2.2.3 Governança: Principais características e importância dentro dos meios de hospedagem

O Ministério do turismo diz que a governança de um hotel é composta basicamente pelos subsetores lavanderia, frigobar, arrumação dos apartamentos e banheiros e limpeza dos apartamentos (Uhs) e áreas sociais.

Esse setor é chefiado por uma governanta executiva que é responsável pela administração e pela supervisão das atividades operacionais.

Cargos no setor da governança:

Podemos citar como cargos dentro da área da governança de um hotel, também segundo o Ministério do Turismo:

→ *Gerente de Hospedagem*: membro da equipe gerencial, responsável pela produtividade do setor e pelos custos. Possui apoio da governança e do chefe de recepção;

→ *Governanta*: responsável pelo andamento da limpeza, arrumação e manutenção dos apartamentos. Gerencia e executa atividades de rotina e de planejamento, supervisiona o trabalho das camareiras, fiscaliza as rouparias e os serviços de andares;

→ *Supervisora de Andares*: é a chefe das camareiras, subordinada à governanta. Distribui as Uhs para as camareiras, supervisiona os carrinhos (de transporte de enxoval e material), distribui diariamente as chaves-mestra dos quartos e é responsável pela checagem final das Uhs antes da liberação para recuperação;

→ *Mordomo*: responsável pelo atendimento personalizado a hóspedes VIPs em suas solicitações pessoais. Está presente em hotéis de alta categoria.

→ *Lavanderia*: setor que fica responsável pela limpeza das roupas de cama e toalhas;

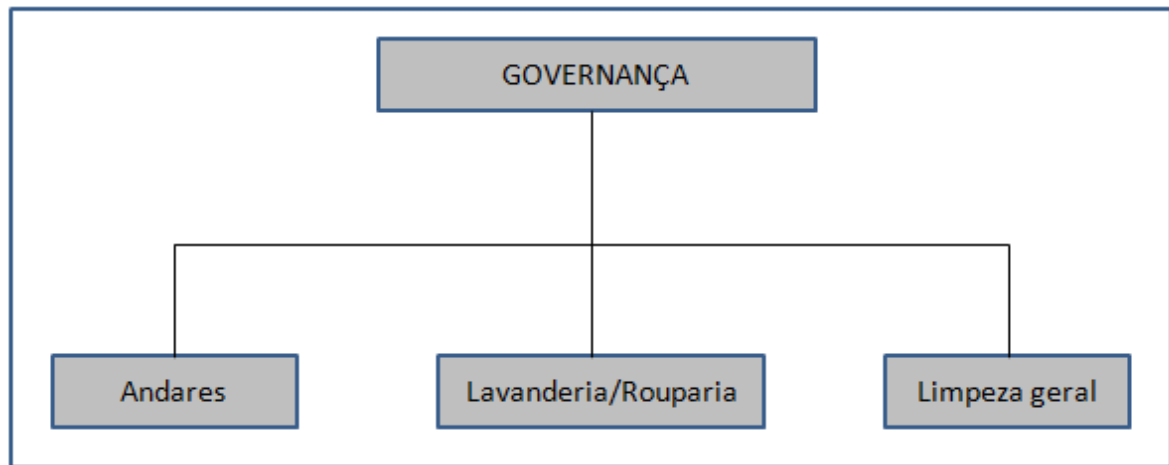
→ *Camareira*: é a funcionária diretamente responsável pelo bem-estar dos hóspedes. Ela quase não aparece, porém todos notam a sua ausência. Essa profissional necessita ser extremamente leal, honesta e digna, pois, muitas vezes, trabalha em meio aos pertences do cliente. Deve possuir equilíbrio emocional, ser simpática, dinâmica, prestativa, organizada, ter espírito de equipe e principalmente ser educada e cortês. Sua função vai desde a arrumação e higienização dos apartamentos (Uhs) até a fiscalização do consumo de frigobar;

→ *Arrumador*: dá apoio operacional à camareira, principalmente em tarefas mais difíceis, como montagem de camas extras. Deve manter o carrinho da camareira sempre abastecido de enxoval limpo e transportar o sujo para a lavanderia;

→ *Manutenção*: manter significa conservar, preservar equipamentos, máquinas e instalações. Com o novo conceito de qualidade, a equipe de manutenção passa a ser peça-chave no sistema hoteleiro. Este profissional deve conhecer os sistemas de segurança, estar atento ao funcionamento de toda a maquinaria e estrutura física do estabelecimento e apresentar soluções rápidas para os problemas. Deve manter boa aparência, higiene pessoal e uniforme em perfeito estado. Precisa saber trabalhar em equipe, ser educado e organizado. É considerado, por muitos, o “salvador da pátria”, pois soluciona os pequenos problemas do cotidiano de um hotel.

Para um hotel simples, podemos pegar como exemplo o modelo de organograma de Castelli (2006) que será representado a seguir:

Figura 2. Organograma da Governança



Fonte: CASTELLI, 2006.

Observando a figura apresentada acima, relacionando-a com a governança do Hotel Blumenau Curitiba, seria possível inserir ainda outro elemento em seu organograma, já que o setor de governança do hotel é também responsável pelo café da manhã.

2.2.4 Hotel Blumenau Curitiba

As informações aqui citadas foram encontradas no site do hotel e também com a observação *in loco* e dados fornecidas pelas duas proprietárias e gestoras do estabelecimento, além de pesquisa em sites de avaliação e pesquisa bibliográfica.

Segundo o Panorama Geral da Hotelaria Brasileira (2014), a oferta total de Curitiba (8.924 UHs). No segmento Midscale e Uppermidscale, 1.696 UHs (62,8% do total do segmento), e no segmento Econômico e Supereconômico, 1.104 UHs (17,7%). Não são considerados hotéis, albergues, pensões, residenciais com serviços em que predominam contratos mensais e flats que estão fora do pool hoteleiro.

O Hotel Blumenau Curitiba está inserido dentro do segmento Econômico como um tradicional meio de hospedagem em Curitiba, com 37 anos, com um total de 38 UH's – Unidades habitacionais.

O site Booking.com (2016), aponta que dentre os 124 hotéis em Curitiba, o Hotel Blumenau Curitiba está em 80º lugar na escolha dos hóspedes com base em 348 avaliações.

As pesquisas realizadas e principalmente a observação *in loco*, apontaram que o hóspede do Hotel Blumenau Curitiba varia desde negócios até lazer, e que apresenta necessidades e expectativas diferentes de acordo com o tipo de turismo que está realizando durante o período de permanência no hotel.

Desde setembro de 2013, o hotel conta com duas novas proprietárias e gestoras. Esse fato o insere ainda em um período de mudanças, já que, segundo as gestoras, muitos dos hóspedes são *habitués*, se hospedam com frequência e já frequentam o hotel há anos.

Sua localização é fator chave como estratégia de marketing: está situado ao lado do Shopping Muller, próximo às estações de transporte público que dão acesso a toda a cidade, e também está localizado próximo a diversos atrativos turísticos.

As gestoras tomaram medidas para a atualização da marca e a permanência do hotel dentro do setor competitivo em que está inserido.

Houve a reestruturação da decoração, a substituição de materiais de qualidade superior, o desenvolvimento das habilidades humanas, a preocupação com a questão ecológica, o investimento em sistema, entre outros fatores que serão abordados durante a realização do projeto.

Figura 3. Recepção do hotel.



Fonte: Hotel Blumenau Curitiba (2015)

O hotel conta com o andar térreo e mais dois andares. A acessibilidade se dá através de escadas.

As diárias incluem café da manhã, que é servido no restaurante do hotel. O hotel não possui estacionamento próprio, mas possui convênios com estacionamentos próximos e assim não deixa de oferecer o serviço para o cliente.

Os apartamentos são padronizados e contam com bancada para trabalho, telefone, porta cabides, TV a cabo, internet *Wi-Fi* como cortesia, cobertor e edredom extra, *amenitie*, toalha de banho, toalha de rosto e piso.

Qualquer item extra pode ser solicitado diretamente na recepção. A recepção também oferece serviço de informações e funciona 24 horas por dia.

Figura 4. Quarto Duplo Casal.



Fonte: Hotel Blumenau Curitiba (2015)

Um fator importante a se observar é que o mobiliário atual do hotel é o mesmo mobiliário que antigamente era utilizado pelo Hotel Ibis Centro Cívico, pois como também se trata de um hotel econômico, com o novo padrão estabelecido pela rede Accor para os hotéis Ibis, o mobiliário pôde ser reaproveitado. Isso ocorreu enquanto o antigo proprietário ainda era responsável pelo hotel.

Vale ressaltar que as camas foram trocadas no ano de 2014, já na nova gestão.

De forma geral, o hotel está adequado às normas e se mantém competitivo no mercado, porém existe um alto índice de rotatividade nos setores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que o trabalho seja desenvolvido de forma coerente, torna-se necessária a existência de uma metodologia de pesquisa. Para Dencker (2003), a metodologia dá uma “orientação geral para chegar a um fim determinado”

3.1. TIPOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O trabalho teve dois tipos de pesquisa: exploratória e descritiva.

Para Dencker (2003) “A pesquisa exploratória procura aprimorar ideias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares”. E, segundo Creswell (2007), “compartilha com o leitor o resultado de outros estudos próximos ao que está sendo relatado”.

A pesquisa descritiva tem o objetivo de buscar a resolução de problemas através da observação, análise e descrições objetivas, além de entrevistas. (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

O enfoque foi qualitativo. A pesquisa qualitativa “é mais adequada para obter um maior conhecimento de casos específicos” (DENCKER, 2003). Para Rossman e Rallis (apud CRESWELL, 2007, p. 186) uma pesquisa qualitativa “ocorre em um cenário natural, ou seja, o pesquisador sempre vai ao local onde se encontra o entrevistado”.

Será realizada pesquisa com base nesse levantamento bibliográfico, que segundo Dencker (2003) “é desenvolvida a partir de material já elaborado: livros e artigos científicos”.

Para tanto, houve uma rotina de visitas ao hotel para que se pudesse observar *in loco* os pontos a serem desenvolvidos.

Foi realizado um estudo de caso, que para Vergara (1998, p. 47) “é o circunscrito a uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa [...] tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Segundo Freitas (2005, p. 206) “o estudo de caso qualitativo tem como feições mais características o fato de ser particularista, descritiva e heurística”.

De forma geral, foram aplicados formulários qualitativos com perguntas abertas e fechadas. Esses formulários foram aplicados aos gestores e aos colaboradores, procurando abranger o máximo de informações relevantes possível para a identificação dos pontos a serem desenvolvidos.

Dentro da pesquisa exploratória foram utilizadas as técnicas: bibliográfica (utilizadas no marco teórico e na metodologia), entrevistas qualificadas com gestores e funcionários, e estudo de caso no Hotel Blumenau Curitiba.

Dentro da pesquisa descritiva, foi feita a observação sistemática através das visitas feitas ao hotel.

Isso foi feito com base nos objetivos específicos previamente estabelecidos, conforme mostra a tabela abaixo:

Quadro 1. Objetivos de pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS DE PESQUISA
Caracterizar o Hotel Blumenau dentro da oferta hoteleira de Curitiba	Pesquisa exploratória / levantamento bibliográfico
Levantar a forma com que a gerência do Hotel Blumenau Curitiba se relaciona com o setor de governança	Entrevistas qualitativas
Estabelecer o papel da governança no Hotel Blumenau Curitiba	Pesquisa qualitativa/ Estudo de Caso
Identificar o trabalho e o grau de satisfação das colaboradoras que atuam no setor de governança.	Pesquisa exploratória / entrevista qualitativa e formulário quantitativo

Fonte: Autora (2015)

Além disso, ocorreu também uma pesquisa bibliográfica e exploratória sobre a caracterização do hotel e sobre a satisfação dos hóspedes do Hotel Blumenau Curitiba.

Após a realização dessa etapa, ocorrerá a tabulação e a análise de dados a partir da junção das informações obtidas nas pesquisas.

3.2. COLETA, TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A coleta de dados se deu primeiramente através de pesquisa exploratória, através de pesquisa bibliográfica, com pesquisa em livros, publicações como dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos, além de revistas de turismo e pesquisa online.

Posteriormente, houve pesquisa descritiva, com a observação sistemática e as entrevistas com gestoras e colaboradoras.

O enfoque da pesquisa foi de cunho qualitativo, e buscou identificar pontos específicos relevantes para o desenvolvimento do projeto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Com base na metodologia apresentada no capítulo anterior, será feito um relato dos dados coletados e, posteriormente, uma análise com identificação dos resultados obtidos através da coleta de dados.

4.1 Apresentação dos dados coletados

A coleta de dados se deu de forma a se obter respostas para os objetivos específicos, e foram coletados através das pesquisas exploratórias e descritivas.

Primeiramente foi realizada pesquisa exploratória através de levantamento bibliográfico para caracterizar o Hotel Blumenau dentro da oferta hoteleira de Curitiba.

Foram realizadas entrevistas qualitativas e formulário quantitativo com as duas gestoras e as três colaboradoras do setor da governança para levantar a forma com que a gerência do Hotel Blumenau Curitiba se relaciona com o setor de governança, no segundo semestre de 2015, no ambiente do hotel (com as gestoras, no espaço de alimentos e bebidas e, para as colaboradoras, nas unidades habitacionais durante o processo de arrumação dos apartamentos) e para identificar o trabalho e o grau de satisfação das colaboradoras que atuam no setor de governança. Além disso, houve a observação sistemática e a análise da avaliação dos hóspedes.

Houve também pesquisa qualitativa através de estudo de caso para estabelecer o papel da governança no Hotel Blumenau Curitiba.

Os dados coletados primeiramente se deram a partir de dois formulários, um voltado para as colaboradoras do setor da governança, e outro para as gestoras.

A governança do hotel conta com três pessoas, sendo duas delas para a arrumação dos quartos e das áreas sociais do hotel, e uma para a realização do

café da manhã e atendimento de apoio aos hóspedes durante o horário do café da manhã.

Já as gestoras são duas, as quais também são sócio-proprietárias.

Ambos os formulários tiveram perguntas abertas e fechadas, o que procurou identificar, de maneira simples e precisa, as opiniões dos envolvidos no setor.

Em relação ao primeiro formulário “FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE HOTELEIRA – FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE GOVERNANÇA”, a primeira pergunta era opcional e se tratava do nome das colaboradoras. Todas as colaboradoras preferiram deixar o nome em branco.

A tabela a seguir representa as próximas perguntas.

Quadro 2: Informações gerais.

	Colaboradora 1	Colaboradora 2	Colaboradora 3
Tempo de serviço	2 anos	2 anos	1 ano e 3 meses
Cargo	Auxiliar de Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais
Grau de Escolaridade	Ensino fundamental completo	Ensino fundamental completo	Ensino superior completo

Fonte: A autora (2016).

A próxima pergunta questionava a elas há quanto tempo trabalhavam no hotel. Duas colaboradoras responderam que trabalham no hotel há dois anos, e uma há 1 ano e 3 meses.

A terceira pergunta dizia respeito ao cargo que elas exercem. As três colaboradoras responderam “auxiliar de serviços gerais”, e o que chamou a atenção nessa questão foi que uma delas disse que preferia ser chamada de “camareira”.

A quarta pergunta era fechada e perguntava o grau de escolaridade das colaboradoras. As opções eram: Ensino Fundamental incompleto, Ensino Fundamental completo, Ensino Médio Incompleto, Ensino Médio completo, Ensino Superior Incompleto, Ensino Superior completo, Técnico em: (nessa opção havia espaço em branco para completar de acordo com o curso técnico cursado). Das três colaboradoras, duas possuem o Ensino Fundamental Incompleto e uma o Ensino Superior Completo (formada em Administração).

Logo após essas perguntas, as colaboradoras preencheram um quadro de acordo com o grau de satisfação nos quesitos: qualidade dos serviços prestados (pelas colaboradoras), ambiente de trabalho (físicos/materiais), autonomia no ambiente de trabalho, mudanças ocorridas no hotel recentemente, reconhecimento da chefia, carga horária de trabalho e remuneração. As opções para avaliação dessas questões eram: péssimo, ruim, regular, bom ou muito bom.

O quadro a seguir representa o que foi preenchido de acordo com o número de respostas.

Quadro 3: Avaliação das Gestoras.

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
Qualidade dos serviços prestados		2		1	
Ambiente de trabalho			3		
Recursos disponíveis (físicos/materiais)			3		
Autonomia no ambiente de trabalho		2		1	
Mudanças ocorridas no hotel recentemente		2	1		
Reconhecimento da chefia	1	1	1		
Carga horária de trabalho				3	
Remuneração			3		

Fonte: A autora (2016)

Em relação à qualidade dos serviços prestados, duas colaboradoras avaliaram como ruim, e uma como bom.

Avaliando o ambiente de trabalho, as três colaboradoras tiveram como resposta a opção regular.

Para os recursos disponíveis (físicos/materiais), novamente as três colaboradoras avaliaram como regular.

Quando a pergunta foi voltada a autonomia no ambiente de trabalho, duas colaboradoras avaliaram como ruim, e uma como bom.

Em relação às mudanças ocorridas no hotel recentemente, duas das colaboradoras tiveram como resposta a opção ruim, e uma regular.

Já em relação ao reconhecimento da chefia, obteve-se três respostas diferentes. Uma colaboradora avaliou como péssimo, uma como ruim e uma como regular.

Por fim, o último item do quadro pedia para as colaboradoras avaliarem a remuneração. As três colaboradoras avaliaram esse item como regular.

Após o preenchimento do quadro, foi voltada uma questão para comentários, críticas e sugestões.

Nessa questão, as colaboradoras falaram mais a respeito do que gostariam que melhorasse em relação ao que foi conversado antes conforme tabela a seguir:

Quadro 4: Melhorias no Hotel (colaboradoras).

Colaboradora 1	Mais funcionários, mais união, mais consideração, mais trabalho em equipe, nós temos muito trabalho e muita cobrança.
Colaboradora 2	Mais consideração, mais respeito (da parte da chefia), temos muita cobrança para poucas funcionárias.
Colaboradora 3	Quando passar a crise, aumentar o número de funcionários.

Fonte: A autora (2016)

Uma colaboradora respondeu: “Mais funcionários, mais união, mais consideração, mais trabalho em equipe, nós temos muito trabalho e muita cobrança”. Outra colaboradora colocou os seguintes pontos: “Mais consideração, mais respeito (da parte da chefia), temos muita cobrança para poucas funcionárias”. A última colaboradora apresentou apenas uma sugestão, da seguinte forma: “Quando passar a crise, aumentar o número de funcionários”.

Da mesma forma, foi aplicado o “FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE HOTELEIRA NO SETOR DA GOVERNANÇA – GESTORAS”. O formulário foi aplicado às duas gestoras, com o principal objetivo de analisar a realidade do setor de governança do Hotel Blumenau Curitiba, além dos pontos a serem melhorados e desenvolvidos no setor. A tabela a seguir demonstra o resultado do formulário:

Quadro 5: Avaliação das Gestoras (Formulário Qualitativo).

	GESTORA I	GESTORA II
Cargo	Sócia-proprietária/Gerente	Diretora
Você está satisfeita com o setor da governança do seu hotel	Não	Não
Qual é o motivo da sua satisfação ou insatisfação	Como chefe sempre estamos refazendo o planejamento, pois identificamos questões a melhorar. Hoje necessitamos de uma revisão de todos os processos e padronização de novos procedimentos na governança	Não temos os processos definidos
Você acredita que um programa de treinamento para o setor da governança seja necessário no seu hotel?	Sim, primeiro por necessidade de reciclagem e segundo para aprendizado de novos processos que possam vir a ser implementados	Sim, desejamos ter treinamento para o nosso <i>staff</i>
Você considera os padrões das UH's do seu hotel adequados? O que você melhoraria em relação a isso?	Hoje não temos as nossas UH's padronizadas. Desejamos ter um projeto para a nossa padronização	Alguns pontos são adequados, outros não. Há necessidade de investimentos em mobiliário, estrutura, comunicação visual e acessibilidade. Reformas também deverão considerar facilidades para a equipe de governança
O que você acha que deve ser desenvolvido para a melhoria do setor?	As mudanças nas UH's que trarão mais praticidades para as funcionárias do setor; padronização de processos; ações de RH, incluindo na gestão de pessoas um Plano de Carreira e mais benefícios	Ter os processos bem definidos, treinamento com o nosso <i>staff</i> e padronização

Fonte: A autora (2016)

A primeira pergunta foi para a identificação das gestoras, e ambas se identificaram.

Depois foi perguntado o cargo. Uma gestora respondeu “Sócia-proprietária/Gerente” e outra “Diretora”.

A próxima pergunta foi: “Você está satisfeita com o setor da governança do seu hotel?”. Como resposta, ambas as gestoras responderam que não.

Logo após, foi perguntado “Qual é o motivo da sua satisfação ou insatisfação?”. As respostas foram: “Como chefe sempre estamos refazendo o planejamento, pois identificamos questões a melhorar. Hoje necessitamos de uma revisão de todos os processos e padronização de novos procedimentos na governança” ; “Não temos os processos definidos”.

A próxima questão abordou o seguinte tema: “Você acredita que um programa de treinamento para o setor da governança seja necessário no seu hotel?”. Como respostas, obtiveram-se os seguintes pontos: “Sim, primeiro por necessidade de reciclagem e segundo para aprendizado de novos processos que possam vir a ser implementados” e “Sim, desejamos ter treinamento para o nosso *staff*”.

Após isso, foi questionado sobre os padrões dos apartamentos, com a seguinte pergunta: “Você considera os padrões das UH’s do seu hotel adequados? O que você melhoraria em relação a isso?”. Como resposta, as gestoras falaram: “Hoje não temos as nossas UH’s padronizadas. Desejamos ter um projeto para a nossa padronização”; “Alguns pontos são adequados, outros não. Há necessidade de investimentos em mobiliário, estrutura, comunicação visual e acessibilidade. Reformas também deverão considerar facilidades para a equipe de governança.”.

Por fim, a pergunta para o fechamento da opinião das gestoras acerca do setor de governança foi: “O que você acha que deve ser desenvolvido para a melhoria do setor?”. As respostas foram: “As mudanças nas UH’s que trarão mais praticidades para as funcionárias do setor; padronização de processos; ações de RH, incluindo na gestão de pessoas um Plano de Carreira e mais benefícios”; “Ter os processos bem definidos, treinamento com o nosso *staff* e padronização”.

Além dos formulários, houve também a observação sistemática e a análise da avaliação dos hóspedes.

Existem dois sites principais para a avaliação dos serviços oferecidos pelo Hotel Blumenau Curitiba – Booking.com e TripAdvisor.

O quadro a seguir mostra exatamente os 30 primeiros comentários deixados pelos hóspedes no site Booking.com, contendo uma avaliação geral, nota, pontos positivos e negativos do estabelecimento. O site foi escolhido para a análise devido à preferência destacada por parte de uma das gestoras em relação ao que já vem sendo utilizado para avaliar a satisfação do hóspede.

Quadro 6 – Avaliação dos hóspedes pela Booking.com

Avaliação	Nota	Ponto Positivo	Ponto Negativo
Excepcional	9,6	O atendimento dos funcionários é excelente, foram de grande ajuda fornecendo informações e tirando dúvidas. E mesmo que simples, o hotel é bastante aconchegante!	Poderia haver mais suportes para colocar roupas/toalhas, um lixeiro maior ou lixeiros distintos para quarto e banheiro.
Bom	8,8	O café é muito bom, bem completo para um hotel pequeno.	Muito barulho dos hóspedes que chegaram de madrugada.
Bom	7,1	Bom atendimento.	Não tem ventilador/ar condicionado no quarto, na época do calor deve ser impossível ficar lá dentro. Poderia ter um frigobar pequeno.
Bom custo/benefício para quem quer economizar	7,5	Localização; Bom atendimento; Colchão e lençóis confortáveis; Relação custo/benefício.	Barulho do trânsito; Cortinas muito claras e sem blackout; Principal ponto negativo: o chuveiro, que já é bem simples "corta" a água por alguns segundos, suponho que quando alguém de outro quarto próximo acione a descarga do sanitário (muito desagradável/irritante).
Excelente Custo	8,3	Café muito bom pelo	

benefício		preço e o destaque é o jeito aconchegante, bem caseiro e a CHEF Lourdes muito atenciosa.	—
Fabuloso	8,8	Amei tudo ♥	Poderia ter frigobar
Legal	6,7	Café da manhã bom, cama confortável e recepção impecável	Não gostamos do banheiro, e quando entramos no quarto tinha uma aranha grande
Dormindo como uma criança	7,9	Cama confortáveis, Bem localizado, Wifi excelente, atendimento de primeira	—
Boa localização mas faltou apoio e compreensão da equipe do hotel	6,7	Localização muito boa para o local da corrida a qual fui participar, era bem próximo a largada.	A equipe que atendeu de madrugada quando chegamos estava totalmente desatenta e chegou até a cancelar a reserva de uma pessoa com o nome parecido. Não fizeram o café um pouco mais cedo tendo em vista diversos corredores que estavam no hotel e também não postergaram o checkout por pouco tempo uma vez que o horário de término da corrida seria depois do checkout.
Serve bem para dormir	5,8	Café da manhã bom.	Banheiro com cheiro muito ruim, sem ventilação no banheiro.
Excepcional	9,6	O ponto forte do Hotel Blumenau é sem dúvidas sua equipe de recepcionistas extremamente atenciosos. Além disso, a localização, café da manhã e serviço de wifi são excelentes. Recomendo!	—
Bom	7,5	Do pessoal muito gentil	Limpeza
Superável	7,1	do banheiro - mto pequeno e do café da manhã	o café da manhã não é bom o pão integral estava cru a cama era boa
Ótima estadia	10	Hotel possui boa localização, boas acomodações, ótimo	—

		atendimento.	
Excelente custo benefício	9,6	Cama e travesseiro super confortáveis. Café da manhã com bastante variedade de pães e fresquinhos. A localização é perfeita, em frente ao shopping, perto do passeio público e diversos locais próximos para a visitação. Planejo voltar a me hospedar no Hotel quando voltar a Curitiba. Ah, as dicas dadas de passeio foram muito boas, atendentes na sua maioria receptivos e simpáticos.	O chuveiro, poderia ser mais quente, se fosse no inverno a nossa viagem seria inviável tomar banho acredito.
Local fácil acesso	7,9	Limpeza	Não tem garagem
Excelente custo benefício	8,3	Café da manhã, contendo pães e doces, frutas, leite, café, presunto e mussarela entre outros	—
Simples, porém honesto	7,5	A equipe atende muito bem, sempre atenciosos e querendo ajudar. O café da manhã é bom e a localização excelente, ao lado de um ótimo shopping center.	O conforto deixou a desejar. O corredor é muito barulhento (faz muito eco), o que atrapalha o sono. O banheiro estava com a tinta descascando, dando uma má impressão. Não tem estacionamento, precisamos andar por um quarteirão com as malas.
Bom	7,5	Muito bom o café	Os quartos são pequenos
Aceitável	5,4	Atenção das pessoas	—
Bom	7,5	—	Muitas escadas até o quarto.
Pelo pouco tempo que tivemos hospedados, foi bom.	6,7	café da manhã mais ou menos. cama boa. localização ótima, ao lado do shopping. funcionários atenciosos	poderia ter sido melhor se tivesse estacionamento próprio
Ótimo custo-benefício	8,3	O café da manhã é bem gostoso, tem gosto da casa da gente. E gostei muito da roupa de cama,	É bem específico, mas as tampas das privadas podiam ser mais novinhas.

		bem limpinho e quentinha. É um hotel bem agradável	
Razoável	5,8	Café da manhã é razoável, cama bem confortável, localização também é boa, os funcionários bem receptivos.	Banheiro mto pequeno, mal cabe uma pessoa, sentar no vaso vc esbarra no box gelado é complicado. Estavam fazendo manutenção de manhã bem cedo, tomamos café com barulho de furadeira, poderiam fazer a tarde qdo os hospedes estivessem na rua. O chão do quarto eh todo manchado e parecia estar mto sujo. A limpeza poderia ser melhor, qdo entramos no banheiro tinha cabelo na porta, o chão estavam com poeira, parecia q tinham so varrido e não passaram pano.
Hotel para passar a noite ou pra quem quer pagar barato	7,1	Café da manhã agradável com boa variedade,estilo caseiro,ponto forte do hotel!As pessoas são atenciosas,educadas e o atendimento de uma forma geral é muito bom!Localização excelente,ao lado(literalmente) do Shopping Mueller,um dos maiores da cidade,região bem central,bem próximo do passeio público!	O quarto de uma forma geral,muito pequeno,cama dura,no banheiro até bati o braço de tão pequeno que era,tem q fazer um certo malabarismo para conseguir entrar e sair sem trombar em algo,a água do chuveiro não esquentou muito,em se tratando de Curitiba(gelada) um banho quente é essencial!O Wi-fi deixa muito a desejar,cai direto,mal consegui usar!Televisão antiga,não tem ar condicionado mas tinha um ventilador.
Custo-benefício excelente	8,3	Atendimento excelente e café da manhã muito bom.	Instalações e móveis pouco antigos.
Hotel central com bom custo benefício	8,8	Excelente localização, quarto bem limpo e higienizado.	Os produtos do café da manhã não estavam frescos.
Bom	7,5	—	Internet lenta.
Simples e Prático	7,5	A área de recepção e café são charmosas. O café é simples e de boa qualidade, a cordialidade e	Os quartos e as instalações em geral são antiquados, em especial os banheiros. Contudo, não podemos

		simpatia dos funcionários é uma destaque positivo. Está ao lado de um shopping center, o que é uma vantagem indiscutível	dizer, de forma alguma, que seja uma mau hotel.
--	--	--	---

Fonte: A autora (2016)

Os dados acima apresentados mostram a avaliação dos hóspedes a respeito do Hotel Blumenau Curitiba. Em linhas gerais, é possível observar que a avaliação tem uma média de 7,7 pontos, o que é considerada uma boa média. Entretanto, os hóspedes destacam também pontos a melhorar. Esses pontos são de fundamental importância para a elaboração do material para o treinamento e o treinamento em si, já que o que se propõe é a melhoria dos serviços.

Além dos dados apresentados acima, a observação sistemática também proporcionou a identificação de pontos positivos e pontos a melhorar, conforme quadro abaixo:

Quadro 7 – Observação sistemática

PONTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Localização - Preço - Inserção no mercado - Disponibilidade por parte de gestoras e colaboradoras - Café da manhã - Marketing
PONTOS A MELHORAR	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização - Treinamento - Organização interna - Comunicação de diferentes setores com o hóspede (consumidor final) - Relação entre colaboradoras e gestoras - Polivalência - Recursos humanos

Fonte: A autora (2016)

O projeto irá apresentar uma proposta que visa qualificar os serviços de governança através da elaboração de material de padronização e de treinamento do setor, de modo a minimizar os pontos negativos acima apresentados.

4.2 Interpretação e discussão dos resultados

Ao final da pesquisa tornou-se possível concluir, através dos formulários aplicados às gestoras e às colaboradoras do setor de governança, da observação sistemática e da avaliação dos hóspedes, que o padrão de qualidade dos serviços prestados pela governança do Hotel Blumenau Curitiba, é satisfatório em alguns pontos, porém insuficiente em outros.

Podemos começar observando o formulário que foi aplicado às colaboradoras, tópico por tópico.

Logo a primeira pergunta foi voltada à identificação, que era opcional. As três colaboradoras se sentiram constrangidas em relação à identificação. Uma delas chegou a comentar que não queria que as gestoras vissem com olhar errado as respostas que ela daria. Foi explicado que esse tópico era opcional e que de forma alguma as respostas seriam utilizadas contra elas, pelo contrário, foi ressaltado que o intuito do formulário era justamente o de identificar pontos a melhorar e usar isso a favor de melhores condições de trabalho e de treinamento. A partir disso houve um maior envolvimento de todas as colaboradoras na pesquisa.

Na próxima pergunta pôde-se identificar o tempo de trabalho dessas colaboradoras, sendo duas de dois anos e uma de um ano e três meses. Isso pode ser considerado um ponto positivo, pois levando em conta as mudanças ocorridas no hotel, observa-se que a rotatividade no setor é baixa desde que as novas gestoras assumiram as atividades do estabelecimento.

Já a questão seguinte, abordava o cargo que elas exerciam. Nessa questão em específico pôde-se notar a insatisfação das colaboradoras. Todas responderam “auxiliar de serviços gerais”, pois é o que consta na carteira de trabalho, além de levar em conta a rotina de trabalho, que foi explicada como: duas colaboradoras ficam responsáveis pela limpeza dos apartamentos, das áreas sociais e do espaço do café da manhã, e uma pelo café da manhã, atendimento aos hóspedes no período do café da manhã, limpeza de louça e mesas. Uma das colaboradoras foi bem enfática em falar “Eu gostaria de ser reconhecida como camareira”. Isso é um ponto a desenvolver, observando o fator motivacional durante o cumprimento da carga horária de trabalho.

O próximo tópico tratou da escolaridade. Obteve-se um contraste muito grande nesse tópico. Duas das colaboradoras cursaram o Ensino Fundamental, e não tiveram a oportunidade de dar continuidade aos estudos. Por outro lado, uma das colaboradoras, vinda de Guiné-Bissau, é formada em Administração e possui vasto conhecimento em gestão empresarial.

Nesse sentido, pode-se perceber claramente a questão étnica-social que o Brasil vive na atualidade, com vários imigrantes muitas vezes qualificados trabalhando em cargos que exigem níveis de escolaridade não tão elevados.

Em relação às perguntas feitas no quadro, em linhas gerais, o que se obteve como resposta foi uma avaliação negativa do funcionamento do hotel e da maneira como os colaboradores se relacionam entre si e entre os gestores. As colaboradoras reconhecem que a qualidade dos serviços prestados pode melhorar, mas reivindicam melhores condições de trabalho e de convívio para que tal situação seja realizável. Os pontos abordados [qualidade dos serviços prestados; ambiente de trabalho; recursos disponíveis (físicos/materiais); autonomia no ambiente de trabalho; mudanças ocorridas no hotel recentemente; reconhecimento da chefia; carga horária de trabalho e remuneração] puderam ser interpretados da seguinte forma: as colaboradoras, de forma geral, reconhecem que estão trabalhando dentro da carga horária inerente à função que ocupam, e que o salário está de acordo com a base estabelecida nos padrões nacionais. Porém, há alguns fatores internos que elas sentem que pode haver melhorias, como reconhecimento da parte da gerência e maior autonomia para resolução de problemas urgentes.

Por fim, na parte destinada aos comentários, críticas e sugestões elas se abriram mais, enfatizando questões como a união da equipe, a necessidade de mais carinho vindo das gestoras, de mais reconhecimento, da necessidade de um maior número de colaboradores para o desenvolvimento das funções e de melhores condições de trabalho.

Torna-se clara a necessidade de uma ação de recursos humanos voltada para o bem estar das colaboradoras no ambiente de trabalho, a definição de funções, a capacitação voltada para a área da hotelaria e o trabalho com o fator motivacional, começando com o desenvolvimento de estratégias benéficas para todos os atores envolvidos no processo.

Já para o formulário aplicado às gestoras, pôde-se identificar a necessidade de um treinamento e da padronização do atendimento e dos serviços prestados.

Isso pôde ser notado logo quando ambas as gestoras dizem não estarem satisfeitas com o setor da governança do hotel.

As gestoras, ao longo das respostas, apontam o interesse em melhoria de relacionamento com as colaboradoras, e também demonstraram interesse em padronizar procedimentos e revisar processos. A pergunta que tratava do motivo da insatisfação, serviu como base para que as duas gestoras pudessem expor essas questões.

Na próxima pergunta, que abordou a necessidade de treinamento para as colaboradoras, as duas gestoras deram respostas bem positivas no que diz respeito a uma iniciativa para melhoria dos procedimentos adotados pelo setor de governança. Nessa pergunta, obteve-se através das respostas, a identificação da necessidade da criação de um processo de treinamento para as colaboradoras do setor.

Em relação ao padrão aplicado às UH's, as duas gestoras expuseram que não estão satisfeitas com o que está presente, e que existem muitos pontos a serem desenvolvidos, por se tratar de um hotel econômico, a sugestão de padronização dos apartamentos foi muito bem aceita por ambas e, além disso, ambas demonstraram interesse e entusiasmo no sentido de se aplicar um padrão no material de apoio nas UH's, o que também torna clara a aceitação do projeto a ser desenvolvido.

Quanto à última pergunta, ambas as gestoras demonstraram bastante interesse nos pontos: treinamento das colaboradoras e padronização das UH's. Elementos como plano de carreira e gestão de RH também foram mencionados.

De forma sucinta, através das respostas das gestoras e das colaboradoras, tornou-se possível observar que a ideia proposta nesse projeto seria bem aceita e, ao ver de ambos os lados, útil para o desenvolvimento do estabelecimento e vida profissional das colaboradoras.

Os pontos identificados na observação sistemática e na avaliação dos hóspedes também possibilitou identificar os aspectos a serem melhorados no setor de governança do Hotel Blumenau Curitiba.

A partir do levantamento desses dados, da observação sistemática e da avaliação dos hóspedes (abordados no tópico anterior) o presente projeto terá foco

em criar para o Hotel Blumenau Curitiba, um modelo de padronização para as UH's e um guia de treinamento para o setor da governança baseado nesse modelo de padronização.

5. PROJETO DE TURISMO

Este capítulo discorre sobre a descrição do projeto desenvolvido a partir dos resultados alcançados com as pesquisas realizadas descritas no capítulo anterior e sobre as etapas para a sua execução, com os recursos humanos, orçamentos e desembolsos necessários em cada uma delas, finalizando com uma avaliação do retorno do investimento.

5.1 Descrição do Projeto

O projeto proposto nesse trabalho abrange um processo de treinamento e capacitação, gerado a partir de elementos de padronização das unidades habitacionais e da criação de um manual do funcionário voltado para o setor de governança, a ser aplicado no Hotel Blumenau Curitiba para que o padrão de qualidade do estabelecimento se eleve.

O local ideal a ser aplicado é o próprio espaço do hotel, podendo ser utilizado como espaço de treinamento a área de alimentos e bebidas durante o período da tarde, devido à não utilização desse ambiente por parte dos hóspedes a partir do encerramento do café da manhã.

A partir do material a ser desenvolvido no projeto, a proposta é de que possa haver a opção de as próprias gestoras possam aplicar treinamento às colaboradoras podendo ser realizado sempre que as gestoras julgarem necessário, ou que esse treinamento seja realizado através de consultoria com base nos itens desenvolvidos no projeto.

A aplicabilidade do projeto se dá a partir do momento em que a efetivação da padronização dos apartamentos tende a facilitar a realização de um treinamento que possa ser aplicado sempre que necessário, principalmente devido à alta rotatividade no setor hoteleiro, possibilitando assim a garantia de que haja um material disponível

para que os procedimentos possam ser repassados tanto a colaboradores antigos, com o intuito de reforço, quanto a colaboradores novos, com o objetivo de integração e conhecimento dos procedimentos adotados pelo hotel a serem seguidos durante o período de trabalho.

O modo pelo qual o projeto será aplicado abrangerá desde a efetivação da padronização das UH's até o apoio à interação entre as gestoras e as colaboradoras através de consultoria externa, e envolverá os custos relacionados à elaboração e implantação dos materiais a serem disponibilizados aos hóspedes e materiais e mão de obra de treinamento das colaboradoras.

5.2 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

O projeto foi elaborado a partir de duas etapas: a padronização das unidades habitacionais e a elaboração do manual do funcionário. Essas etapas serão descritas a seguir.

5.2.1 Descrição das Etapas para a Execução do Projeto

- Primeira etapa

O início do projeto se dá a partir da padronização das unidades habitacionais. A ênfase será, primeiramente, um material visual a ser disponibilizado ao hóspede dentro do ambiente do quarto. Os materiais propostos serão apresentados a seguir.

Figura 5: Troca de Toalhas.



Fonte: A autora (2016)

Esse aviso consiste em conscientizar o hóspede a respeito da economia de água e energia utilizadas para a lavagem diária de toalhas de banho e rosto. Trata-se de um método simples tanto para o hóspede quanto para a camareira.

A utilização desse aviso demonstra a preocupação do estabelecimento em relação à sustentabilidade, pensando que ao utilizar esse procedimento a toalha será trocada com menos frequência, reduzindo assim a quantidade de água gasta para a lavagem e de poluentes emitidos ao meio ambiente.

Além disso, a redução no número de toalhas lavadas implica numa redução de custos com lavanderia. Isso pode ser positivo para o setor financeiro, pois acarreta na economia de gasto em relação ao número de apartamentos.

Outro benefício é em relação ao tempo de arrumação do apartamento. Com a demonstração de interesse da parte do hóspede em reutilizar a toalha, o número de idas até a copinha para a reposição diminui, diminuindo também o tempo necessário para a arrumação, sendo que será necessário apenas a organização do ambiente.

Figura 6: Aviso não-fumante.



Fonte: A autora (2016)

Essa imagem é muito comum em hotéis. O que se propõe é não apenas o símbolo de apartamento não fumante, mas o aviso de que todos os apartamentos do hotel adotam esse mesmo procedimento, além de estar apresentado seguindo o mesmo padrão de *layout* utilizado nos demais avisos.

Isso tem o objetivo de transmitir ao hóspede que o hotel possui regras, mas que ao mesmo tempo isso não está sendo colocado de uma forma rude ou muito agressiva do ponto de vista visual.

Figura 7: Aviso de Porta.



Fonte: A autora (2016)

A imagem acima representa o esboço de um aviso de porta a ser utilizado para facilitar a comunicação entre o hóspede e a governança, destinado a informar a necessidade ou não de arrumação ou o aviso de que o hóspede não quer ser incomodado em determinado período de tempo.

Figura 8: Aviso boas-vindas.



Fonte: A autora (2016)

A figura acima representa um informativo a ser colocado estrategicamente ao lado da porta. Isso se deve ao fato de estar em um lugar visível ao hóspede e possibilitar que o mesmo possa identificar informações importantes referentes à sua estada e utilização da imagem da logo do hotel como atrativo, permitindo que qualquer informativo relevante possa se destacar de modo que o hotel possa cumprir o seu papel no que diz respeito a informar as regras do estabelecimento com a hospitalidade necessária para criar um impacto positivo na percepção do cliente.

Outro item de padronização a ser aplicado é o indicativo de voltagem em todas as tomadas do hotel. Esse item é essencial para que o hóspede não corra o risco de danificar aparelhos durante a hospedagem.

A partir do momento em que os apartamentos estiverem com esses itens de padronização inseridos nos locais apropriados, torna-se possível a criação de um manual do funcionário aplicado ao setor da governança.

- Segunda etapa

Composta pela estruturação do Manual, ou seja, do seu conteúdo.

Esse manual se trata de uma forma de integração, podendo ser utilizado já no primeiro dia de trabalho no caso de um novo colaborador, e será o principal material utilizado no caso da necessidade de treinamentos, pois fornecerá todas as informações necessárias para que os envolvidos do setor possam ter conhecimento dos procedimentos e normas da empresa.

O primeiro item a ser desenvolvido seria a criação de uma capa, preferencialmente com a logo do hotel e o título do conteúdo a ser apresentado (sugere-se o título “Hotel Blumenau Curitiba – Manual do Funcionário do Setor da Governança”). Logo após, um sumário indicando cada item a ser apresentado.

→Introdução: breve introdução ao conteúdo a ser apresentado;

→Apresentação da empresa (descrição e apresentação do hotel; missão, visão e valores);

→Organograma;

→Direitos e deveres (admissão, promoção e demissão; salários e benefícios; pagamento; hora extra; uniformes). Nesse item, as gestoras podem inserir e/ou excluir pontos que achem necessários levando em consideração as normas da empresa.

→Espaços coletivos e armário do funcionário;

→Festas da empresa e festas dos funcionários;

- Treinamentos;
- Avaliação de desempenho;
- Normas internas (utilização de crachá; registro de ponto; intervalos; folgas; atrasos e faltas; férias; acidentes/medicamentos);
- Postura e apresentação pessoal (uso do uniforme; calçado adequado; uso de barba; uso de brincos e pontos de brilho; uso de maquiagem; unhas higienizadas e curtas);
- Conduta profissional (entrada nos apartamentos; trabalho em equipe e ambiente de trabalho; postura nas áreas do hotel; achados e perdidos);
- Condutas inadequadas;
- Informações úteis

A segunda parte do manual se aplica diretamente ao setor.

- Entrada nos apartamentos;
- Material de trabalho;
- Itens a serem checados ao entrar no apartamento;
- Passo a passo da limpeza (o que limpar primeiro – sequência de arrumação; tempo de arrumação; quais produtos utilizar e quanto de produto utilizar; como identificar o que o hóspede precisa);
- Hospitalidade (como ajudar a tornar a permanência do hóspede uma memória positiva);
- Bem estar no ambiente de trabalho (descrever nesse tópico a importância da boa relação entre todos no ambiente de trabalho e sugere-se também que as gestoras insiram ao final uma mensagem acolhedora ao funcionário).

O que se propõe ao fim da elaboração desse material e a partir do material de padronização das unidades habitacionais previamente apresentado, é a possibilidade de escolha para as gestoras, para que possam optar entre as duas opções descritas abaixo:

Capacitação das gestoras para que possam, posteriormente, realizar trabalho de integração e apresentação da empresa e dos procedimentos, e identificação da necessidade de refazer alguns pontos para treinamento com colaboradores antigos ou a elaboração de novos treinamentos de acordo com a necessidade apresentada no momento.

Contratação de consultoria para desenvolver e aplicar treinamentos e realizar capacitação e qualificação dos serviços prestados pelo setor de governança do Hotel Blumenau Curitiba, a ser desenvolvido através de uma moderadora para gestoras e colaboradoras.

Sugere-se que a segunda opção seja adotada.

5.2.2 Descrição dos Recursos Humanos envolvidos em cada etapa

O projeto envolve as gestoras, o setor da governança e a consultoria. Com o material proposto, as duas gestoras poderão optar por realizar a elaboração de treinamentos ou contratar uma pessoa responsável pela consultoria, elaboração dos treinamentos e aplicação dos mesmos, para que as colaboradoras estejam aptas a desenvolver as atividades inerentes à função.

5.2.3 Descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa

Para que a proposta de melhoria de qualificação possa ser realizada de acordo com o material proposto, torna-se necessário um investimento. Isso se aplica principalmente ao material que servirá de agente de padronização do atendimento

em relação à arrumação das UH's e ao material de apoio a ser utilizado durante o período de treinamento, além do valor da consultoria e da aplicação do treinamento.

O cálculo foi feito com base em uma perspectiva inicial, considerando as 38 UH's e uma margem de no mínimo 50% de material extra para o caso de uma reposição mais urgente. Os itens necessários para o mesmo estão descritos no quadro abaixo com os seus custos, respectivamente.

Quadro 8: RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DOS ITENS DE PADRONIZAÇÃO DOS APARTAMENTOS E TREINAMENTO DE GOVERNANÇA E SEUS RESPECTIVOS PREÇOS.

	MATERIAL	QUANTIDADE	VALOR
Elementos de Padronização (Recursos Materiais voltados ao apartamento)	Adesivo para parede 20cmX23cm “boas vindas”	50	R\$161,00
	Adesivo para parede hotel 18cmX18cm “100% não fumante”	50	R\$112,50
	Plastificação “Troca de Toalhas” com papel simples A4	50	R\$172,50
	“Não perturbe/ Arrume o meu quarto” em papel couche + corte do material (material pronto)	80	R\$196,00
Recursos Materiais de Apoio ao Treinamento	Bloco de anotações	6	R\$30,00
	Caneta	10	R\$10,00
	Manual do Funcionário (impressão)	6	R\$60,00
Assessoria (moderadora da oficina)	Elaboração do material e aplicação do treinamento desenvolvido.	48 horas (40 de observação e elaboração + 8 de aplicação e treinamento)	R\$14.400,00
Taxa	Camareiras taxa para	2	R\$168,00

	suprir as camareiras que estiverem em treinamento (08 horas = 01 dia)		
			Valor total = R\$15.310,00

FONTE: A autora, 2016

Levando em consideração que os materiais básicos para a realização do treinamento já foram adquiridos pelo estabelecimento, como notebook e sala disponível para a aplicação do mesmo (restaurante do hotel, no período da tarde), os materiais de apoio se tornam necessários para que haja o efetivo início de um padrão de qualidade elevado, partindo do pressuposto de que algo organizado e apresentado de forma clara e objetiva às camareiras possa trazer um resultado positivo no desenvolver das atividades rotineiras inerentes ao setor e consequentemente à satisfação do hóspede como cliente final e à melhoria da imagem do hotel.

Em relação aos recursos materiais voltados à padronização do apartamento, de acordo com o modelo apresentado no projeto, e levando em conta que o hotel possui 38 UH's com fluxo constante de hóspedes, torna-se necessário estabelecer uma margem de segurança para que não falte material para reposição inicial.

A partir disso, o cálculo foi feito levando em conta o tipo de material e a sua possível necessidade de reposição mais imediata.

Para o adesivo a ser colocado na parede, de boas-vindas e instruções básicas a respeito do hotel, observa-se que o local onde o material estará exposto não será de fácil acesso a ser deteriorado e as condições do ambiente não são favoráveis a uma possível degradação. Partindo desse mesmo princípio, o adesivo de hotel 100% não fumante e o aviso em relação à troca de toalhas (plastificado devido à umidade do banheiro) estabelecem um mesmo número de material necessário inicial, sendo 50 unidades de cada modelo.

Já para o aviso de “Não perturbe/ Arrume o meu quarto” espera-se um maior manuseio da parte dos hóspedes e conseqüentemente uma maior facilidade de se encontrar o material danificado, exigindo reposição imediata. Sendo assim, o número necessário para uma reposição a curto prazo deve ser maior, nesse caso, estimado em 80 unidades para um investimento inicial.

Em relação ao treinamento em si, como já foi comentado, não será necessária a contratação de uma pessoa para a aplicação do mesmo devido ao fato do pequeno número de colaboradoras no setor, facilitando assim a sua aplicação pelas próprias gestoras.

Além disso, o hotel já dispõe dos recursos materiais básicos necessários, como local para aplicação de treinamentos e computador para eventuais apresentações.

A partir desse ponto, o que se torna necessário em relação ao investimento material será a impressão do Manual do Funcionário (que foi contabilizado como investimento inicial de 6 unidades, devido à possível rotatividade do setor), e material para anotações (bloco de anotações e canetas), sendo 6 blocos de anotações e 10 canetas, de acordo com a mesma linha de raciocínio.

A última etapa do cálculo levou em consideração a consultoria, com um valor de R\$300,00 a hora. Calculou-se o aproximado de 40 horas para a elaboração do material e 8 horas para a aplicação do treinamento (podendo ser de um dia de duração ou dois meio períodos, dependendo da disponibilidade e decisão das gestoras).

5.2.4. Avaliação do retorno do investimento

Se tratando de um projeto que visa capacitar os colaboradores de um setor inteiro utilizando material de padronização e material para elaboração de Manual do Funcionário, torna-se evidente que o investimento terá um breve retorno no que diz respeito aos fatores intangíveis, tais como a capacitação dos funcionários, a

elevação da qualidade em relação à padronização do hotel, e a boa relação entre gestoras e equipe.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar se gestoras e colaboradoras achavam relevante a elaboração de uma proposta de melhoria de qualificação do setor da governança a partir da padronização das unidades habitacionais do Hotel Blumenau Curitiba.

Para a criação do programa de treinamento foram realizadas diversas pesquisas que se deram através de observação *in loco*, de dois formulários distintos aplicados às duas gestoras e às três colaboradoras do setor de governança do Hotel Blumenau Curitiba e de análise da avaliação dos hóspedes.

Desde o momento em que foi realizado o plano de pesquisa preliminar, passando pelo plano de pesquisa final, as pesquisas e, finalmente o projeto, houve um desenrolar no âmbito do conteúdo apresentado e para o desenvolvimento do tema que foi abordado.

Cada uma das duas categorias de entrevistados contribuiu singularmente para a qualidade do desenvolvimento do projeto. Com a metodologia aplicada, foi possível identificar o posicionamento da parte responsável pela gestão e da parte responsável pelo operacional do Hotel Blumenau Curitiba, possibilitando uma análise dos dados coletados e posteriormente a criação do projeto proposto.

A observação sistemática e a análise dos comentários dos hóspedes também foram de extrema importância para a elaboração da proposta apresentada.

A partir da pesquisa apresentada, foi possível comprovar que essa necessidade existia por ambas as partes. Isso foi positivo para o trabalho, pois dessa forma o projeto pôde ser desenvolvido mediante a necessidade que o estabelecimento apresentou.

Durante todo o processo de desenvolvimento do projeto, o que foi proposto foi visando o bom andamento do setor da governança, desde a boa convivência no ambiente de trabalho até os pequenos detalhes na hora de deixar o apartamento pronto para a entrada de um novo hóspede.

Ao final, o que se esperou concretizar com a realização do trabalho foi proporcionar opções de escolha às gestoras de modo que possam tomar atitudes diante da crise econômica que na qual o país se encontra em relação à padronização e treinamento, apresentando o passo a passo de como isso pode ser feito e dando a possibilidade de escolha às gestoras entre aplicar o projeto por conta própria ou contratar consultoria externa para a elaboração dos treinamentos e aplicação dos mesmos, além dos materiais impressos para a padronização dos apartamentos.

Espera-se que esse trabalho possa contribuir com o desenvolvimento do Hotel Blumenau Curitiba, sendo capaz de atender às necessidades de melhoria no que diz respeito ao material necessário para a aplicação de treinamento às colaboradoras do setor de governança quando for necessário, e que a padronização das unidades habitacionais facilite tanto o trabalho dessas colaboradoras, quanto a facilite a comunicação do hotel com o seu hóspede.

7. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jose Vicente de. *Turismo - fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática, 1997.

BARRETTO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 13ª ed. São Paulo: Papirus, 2003.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac/SP, 1998.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Ministério do Turismo. Manual do pesquisador - **Inventário da Oferta Turística: instrumento de pesquisa**.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo Cultural: Manual de Orientações**. Brasília, 2006.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006

CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 1990.

CORBIN, Alain (1995), “**A fadiga, o repouso e a conquista do tempo**”, in Corbin, Alain (1995), *História dos Tempos Livres*. Lisboa: Editorial Teorema, Ltda., 334-361.

CYPRIANO, Pedro. **Desarrollo Hotelero em Brasil: Panorama de mercado y perspectivas**. Tesis de Maestría., 2012.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998

DENCKER, Ada de Freitas M.; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer; SHIGUNOV NETO, Alexandre Shigunov. **Dicionário de Administração e Turismo**. Viçosa (MG): CIÊNCIA MODERNA, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

Disponível em: <<http://www.blumenauhotel.com.br/>> Acesso em: 28, mai. 2015

Disponível em: <<http://www.booking.com>> Acesso em: 10, dez, 2016

Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>> Acesso em: 19, mai. 2015

Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>> Acesso em: 17, mai. 2015

Disponível em: < <http://cursosnocd.com.br/recursos-humanos/glossario-de-rh.htm>

/> Acesso em: 17, dez. 2016

ETZEL, Michael J. Etzel, WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. 11.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em qualidade**. São Paulo: Roca, 2002.

GÂNDARA, J. M. G. **La imagen de calidad ambiental urbana como atractivo turístico: El caso de Curitiba**. Tesis de Doctorado em Turismo y Desarrollo Sostenible. Las Palmas de Gran Canaria: ULPGC, 2000.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem, front office e governança**. São Paulo: Cengage, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Person, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César (orgs.). **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUES, J. Albano. **Introdução à hotelaria**. Bauru (SP): EDUSC, 2003.

NICKELS, G. William; WOOD, B. Marian. **Marketing, Relacionamentos, Qualidade, Valor**. 11 ed. São Paulo: EDITORA, 1997.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PETROCCHI, M. **Planejamento e gestão do turismo**. São Paulo: Futura, 2002.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**. Rio de Janeiro. Qualitymark. Ed., 2000.

RICHES, Raimer. **O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática**. Revista da Administração, p. 13-20, jul. /set. de 1984

SPARROWE, Raymond T.; CHON, Kye-Sung. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Cengage, 2003.

SERRANO, Celia; BRUHNS, Heloisa; LUCHIARI, Maria Tereza (orgs.). **Olhares contemporâneos sobre o turismo**. Campinas (SP): Papirus, 2000.

SILVA, Fernando Brasil da. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria**. São Paulo: Cengage, 2004.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K., SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira – Parte I – Departamentos**. São Paulo: Roca, 2001

VIEIRA, Elenara Vieira de; CÂNDIDO, Índio. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 2003.

Apêndice 2 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE HOTELEIRA NO SETOR DA GOVERNANÇA – GESTORAS

NOME: _____

CARGO: _____

VOCÊ ESTÁ SATISFEITA COM O SETOR DA GOVERNANÇA DO SEU HOTEL?

() SIM NÃO ()

QUAL É O MOTIVO DA SUA SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO?

VOCÊ ACREDITA QUE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA O SETOR DA GOVERNANÇA SEJA NECESSÁRIO NO SEU HOTEL? _____

VOCÊ CONSIDERA OS PADRÕES DAS UH'S DO SEU HOTEL ADEQUADAS? O QUE VOCÊ MELHORARIA EM RELAÇÃO A ISSO? _____

O QUE VOCÊ ACHA QUE DEVE SER DESENVOLVIDO PARA A MELHORIA DO SETOR? _____

APÊNDICE 4 – AVISO NÃO FUMANTE IMPRESSO E INSERIDO NA UH



Fonte: A autora (2016)

**APÊNDICE 6 – AVISO NÃO PERTURBE / LIMPE O MEU QUARTO IMPRESSO E
INSERIDO NO APARTAMENTO**



Fonte: A autora (2016)

APÊNDICE 7 – AVISO TROCA DE TOALHAS IMPRESSO E INSERIDO NA UH



Fonte: A autora (2016)

APÊNDICE 8 – AVISO BOAS VINDAS IMPRESSO E INSERIDO NA UH



Fonte: A autora (2016)

APÊNDICE 10 – VOLTAGEM DO HOTEL IMPRESSA E INSERIDA NA UH



Fonte: A autora (2016)